

HILJAINEN TIETO HENKILÖSTÖN VALINNASSA

– *tutkimus työhaastatteluiden arvioinnissa*
hyödynnettävän tiedon hiljaisesta ulottuvuudesta

Pro gradu -tutkielma

Kaisa Santanen
Huhtikuu 2007

Helsingin yliopisto
Käyttäytymistieteellinen tiedekunta
Kasvatustieteen laitos
Ohjaaja: Leila Pehkonen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. TIETO JA SEN MONIULOTTEISUUS	7
2.1 Mitä tieto on?	7
2.2 Miten tietoa voi saavuttaa?	9
2.3 Missä tieto sijaitsee?	11
2.4 Tieto tässä tutkimuksessa	12
3. HILJAINEN TIETO	14
3.1 Michael Polanyi käsitteen taustafilosofina	14
3.2 Intuitio hiljaisen tiedon lähikäsitteenä	16
3.3 Hiljaisen tiedon yhteisöllisyys.....	18
3.4 Hiljaisen tiedon tutkimus.....	20
3.4.1 Hiljainen tieto käyttäytymis- sosiaali- ja kirjallisuustieteissä	21
3.4.2 Hiljainen tieto liiketaloustieteissä	23
3.5 Hiljainen tieto prosessina.....	25
3.5.1 Johdatus prosessinomaiseen tarkastelunäkökulmaan	25
3.5.2 Havaitseminen hiljaisena tietona.....	27
3.5.3 Taito hiljaisena tietona	30
3.5.4 Tietämys hiljaisena tietona	31
4. HILJAINEN TIETO TUTKIMUSONGELMANA	33
4.1 Hiljaisen tiedon käsitteellistämisen ongelma.....	33
4.2 Reflektio hiljaisen tiedon käsitteellistämisen välineenä	34
4.3 Hiljaisen tiedon käsite tässä tutkimuksessa.....	35

5. HENKILÖSTÖN VALINTA	36
5.1 Sosiaalihuollosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen	36
5.2 Rekrytointi – ja henkilöstövuokraus alan nykytrendinä.....	37
5.3 Työhaastattelu arviointimenetelmänä	38
6. TUTKIMUSONGELMAT	40
7. TUTKIMUSMENETELMÄT	40
7.1 Metodologiset lähtökohdat: laadullinen tutkimusote.....	40
7.2 Tutkimusstrategisia piirteitä: yhteyksiä Grounded theory -lähestymistapaan	41
7.3 Aineistonkeruumenetelmä: puolistrukturoitu teemahaastattelu	42
8. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
8.1 Aineiston keruu.....	45
8.1.1 Rekrytointiprosessien ja haastateltavien valinta.....	45
8.1.2 Haastattelujen toteutus	46
8.2 Aineiston kuvaus.....	47
8.3 Aineiston analysointi.....	50
8.3.1 Lähtökohdat aineiston analysoinnille	50
8.3.2 Analyysin vaiheittainen eteneminen.....	51
8.3.3 Analyysin tutkimusstrategisia näkökulmia	64
9. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
9.1 Hiljaisen tiedon kohde: tiedon vertauspeilit havaintojen ohjaajina	67
9.1.1 Teoria ihmisen tarkkaavaisuutta ohjaavista skeemoista	67
9.1.2 Tiedon vertauskohteet osana arviointikohteiden havainnointia	69
9.1.3 Vertauskohde 1: Kokemukset aikaisemmista työhaastatteluista	71
9.1.4 Vertauskohde 2: Hakijan työnhakupaperit.....	75
9.1.5 Vertauskohde 3: Hakijan soveltuvuus tehtävään.....	78
9.1.6 ”Hyvän vaikutuksen” antamisesta.....	80

9.2 Hiljaisen tiedon saavuttamien: taito tietämisen moninaisuudessa	82
9.2.1 Näkökulmia psoseduraalisen tietämisen ulottuvuuksiin	84
9.2.2 Ymmärtävä tietäminen	87
9.2.3 Arvioiva tietäminen.....	90
9.2.4 Paljastava tietäminen.....	92
9.2.5 Hyväksyvä tietäminen	95
9.2.6 Kehittyvä tietäminen – kehittyvä ammattitaito	98
9.3 Hiljaisen tiedon merkitys: tiedon merkitsevyyden oikeuttaminen.....	100
9.3.1 Sitoutuminen osana henkilökohtaisen tiedon käsitettä	100
9.3.2 Oikeuttamiskeino 1: Yhteisöön sidottu tieto.....	103
9.3.3 Oikeuttamiskeino 2: Olosuhteisiin sidottu tieto	105
9.3.4 Oikeuttamiskeino 3: Apuvälineisiin sidottu tieto	107
9.4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	109
 10. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	 112
10.1 Aineiston keruu.....	112
10.2 Aineiston analysointi.....	114
10.3 Tulosten ja johtopäätösten muodostaminen.....	116
 11. LOPPUSANAT	 117
 LÄHTEET:.....	 120
 LIITTEET	 129

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Tiedostusprosessin elementit tässä tutkimuksessa	13
Kuvio 2: Wagner & Sternbergin (1986, 65) näkökulma hiljaisen tiedon viitekehyksestä.....	19
Kuvio 3: Analyysivaiheiden I ja II välinen yhteys: tiedon kohde.....	54
Kuvio 4: Analyysivaiheiden I ja II välinen yhteys: tiedon saavuttaminen	55
Kuvio 5: Analyysivaiheiden I ja II välinen yhteys: ammattitaidon saavuttaminen.....	56
Kuvio 6: Teoria- ja aineistolähtöisten tutkimusongelmien keskinäinen tarkastelu.....	66
Kuvio 7: Ulrich Neisserin (1982, 25) havaintosykli henkilöstön valinnan näkökulmasta [oma kursivointi] ..	68
Kuvio 8: Henkilöstön valitsijoiden havainnointi työhaastattelun kontekstissa.....	70
Kuvio 9: Proseduraalisen tietämisen tunnusmerkkejä ymmärtävän ja arvioivan tiedon ulottuvuuksilla.....	85
Kuvio 10: Henkilöstön valitsijoiden proseduraalinen tieto työhaastattelun kontekstissa.....	87
Kuvio 11: Henkilöstön valitsijoiden hiljaisen tiedon oikeuttaminen	102
Kuvio 12: Henkilöstön valitsijoiden hiljaisen tiedon rakenteelliset ulottuvuudet työhaastattelun kontekstissa: yhteenvedo tutkimuksen tuloksista.....	111

LIITELUETTELO

LIITE I: Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta – lähestymiskirje tutkimukseen osallistuneille	129
LIITE II: Haastatteluun valmistavat esikysymykset – kirje haastatteluun osallistuville	130
LIITE III: Teemahaastattelun runko.....	131
LIITE IV: Aineistolähtöisen koodauksen koodinimet ja niiden esiintymismäärät	132
LIITE V: Otteita analyysin aineistolähtöisestä koodauksesta (esim. 1–13)	133
LIITE VI: Tiedon merkitsevyyden perustelulle löydetty teemat ja niiden esiintymismäärät	134
LIITE VII: Esimerkki tutkimustulosten aineistosta: luku 9.1.3.....	135
LIITE VIII: Otteita tiedon henkilökohtaisuuden korostamisesta.....	137
LIITE IX: Esimerkki tutkimustulosten aineistosta: luku 9.3.2.....	138

1. Johdanto

def.: ”*Hiljainen tieto* on kaikkea sitä tietoa, mikä vaikuttaa valintoihimme ja toimintaamme, mutta jota ei voida ilmaista sanallisessa muodossa (Koivunen 1998, 78–79). Kaiken eksplisiittisesti ilmaistun tiedon pohjalla on aina ilmaisematonta, olemukseltaan paljon perustavanlaatuisempaa tietoa. Näin kaikki todellinen tieto perustuu lopulta hiljaiseen tietämiseemme. (Polanyi 1969, 133.)”

Tässä tutkimuksessa hiljaista tietoa lähdetään tarkastelemaan henkilöstön valinnan kontekstissa. Maassamme tehdään päivittäin arviolta tuhansia työhaastatteluja, eikä määrän voida ennustaa laskevan mahdollisesta työvoimapulasta huolimatta. Työllisyys on kasvanut vuodesta 1994 vuoteen 2006 keskimäärin 1,5 prosentin vuosivauhdilla, minkä ohella suomalaiset yritykset ovat valinneet suhteellisen lyhyen aikavälin kysyntään perustuvan työvoiman käyttötavan. Tämän lisäksi työntekijät vaihtavat nyt rivakasti myös itse työnantajaansa. Työsuhteet ovat täten entistä lyhyempiä ja niiden määrä yhden suomalaisen työuralla entistä korkeammalla. (Sinko & Vihriälä 2007; Työministeriö 2007.)

Rekrytointien määrän ohella niiden merkitys on myös jatkuvasti kasvamassa. Vielä 1980-luvulla suomalaisissa yrityksissä hallitsi nk. porterilainen strategiäkäsitys, missä menestymisen avaimina pidettiin jatkuvaa analyttistä oman yritystoiminnan suhteuttamista ympäröiviin kilpailutekijöihin. Nyt työvoiman osaaminen nähdään yhä enenevässä määrin liiketoiminnan omana resurssinaan, mikä myös luonnollisesti kasvattaa henkilöstön valinnan strategista merkitystä. (Laamanen ym. 2005, 27.)

Henkilöstön valinnan voidaan kiteyttää olevan muutostilassa kolmesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin henkilöstön valitsijat ovat työvoiman vuokrauksen yleistyessä profiloitumassa omaksi ammattikunnakseen. Toiseksi työsuhteet ovat muuttumassa yhä lyhytkestoisemmiksi, minkä seurauksena henkilöstö vaihtuu sekä yksityisellä, että julkisella sektorilla yhä tiiviimmässä tahdissa. Kolmanneksi työmarkkinoilta etsitään yhä harvemmin valmiin tehtävän suorittajaa, mikä lisää henkilöstön valinnalle haasteita tunnistaa hakijoissa myös sellaisia ominaisuuksia kuten innovaatiokykyä ja valmiuksia tiedon soveltamiseen.

Henkilöstön valinnan ja työhaastatteluiden tutkimus on toistaiseksi keskittynyt voimakkaimmin psykologian, liiketaloustieteen ja yhteiskuntatieteiden aloille. Psykologian tutkimus työhaastattelusta tarkastelee perinteisesti mm. hakijan käyttäytymistä

työhaastattelun aikana, hakijan luonteenpiirteiden ennustamismahdollisuuksia tulevan työssä menestymisen näkökulmasta, sekä haastattelun luotettavuutta muihin valintamenetelmiin verrattuna (Posthuma, Morgeson & Campion 2002). Työhaastattelun merkitystä lopulliseen valintapäätökseen kannalta on tutkittu yleisimmin tarkastelemalla hakijasta muodostuneen esitiedon vaikutusta haastattelijan käyttäytymiseen ja hakijasta saadun kuvan muodostumiseen. Esitiedon antaman ennakkokuvan onkin havaittu vaikuttavan merkittävästi lopulliseen arvioon hakijan soveltuvuudesta tehtävään (Cable & Gilovich 1998). Uudempaa henkilöstövalinnan tutkimussuuntausta edustaa nk. "*P-O fit*"-tutkimus, joka pohjautuu työnhakijan (*person*) ja työyhteisön (*organization*) attribuutioiden vertailuun (Judge, Higgins & Cable 2000).

Liiketaloustieteissä noussut prosessiajattelu sekä huoli työvoiman saatavuudesta ovat sysänneet myös rekrytoinnin tutkimuksen liikkeelle. Rekrytointi nähdään henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeänä osa-alueena, joka ymmärretään organisaation menestyksen yhdeksi avaintekijäksi (vrt. esim. Viljanen 2006). Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa rekrytointia on tarkasteltu mm. työmarkkinoiden liikkuvuuden ja syrjinnän näkökulmasta (ks. esim. Kouvonen 1999; Vaahtio 2002; Kyyra & Ollikainen 2004). Henkilöstön valinnan juridista näkökulmaa edustavat laki yksityisyyden suojasta työhönotossa (13.8.2004/759) sekä yhdenvertaisuuslaki (20.1.2004/21).

Työhaastattelun arvioidaan tulevaisuudessakin säilyttävän asemansa suosituimpana henkilöstön valinnan arviointimenetelmänä (ks. Niitamo 2003, 22), vaikka sitä kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Työhaastattelua luonnehditaan usein subjektiiviseksi valintamenetelmäksi, jota olisi vietävä strukturoidumpaan suuntaan, ja jonka rinnalle olisi nostettava muitakin arviointimenetelmiä. Henkilöarvioinnin suurimmiksi haasteiksi henkilöstön valitsijan näkökulmasta on nostettu subjektiivisuuden lisäksi nk. vääristymät. Tieto ei ole luotettavaa, sillä hakijan yksi hyvä ominaisuus saattaa kullata kaiken muun tai jäädä negatiivisuudellaan liian hallitsevaksi. Lisäksi haastatteluiden peräkkäisyys kohdistaa arvioinnin objektiivisten valintakriteerien sijaan liian helposti edellisiin hakijoihin.

Tässä tutkimuksessa työhaastatteluun osallistuvan henkilöstön valitsijan henkilökohtaista osuutta valintapäätökseen lähestytään *tietona*. Rekrytointiprosessin aikana työnhakijoista on sekä tietoisesti kerätty, että tiedostamatta kerääntynyt tietoa. Tämä tieto on moniulotteista ja sijoittuu monille tiedon eri lajeille. Tässä tutkimuksessa lähestytään ennakkoluulottomasti

näistä tiedon lajeista ehkä vaikeimmin tavoiteltavaa, *hiljaista tietoa*. Tutkimuksen tarkoituksena on kartuttaa tietoa ja saavuttaa uusia näkökulmia mm. seuraaviin kysymyksiin: Mistä henkilöstön valitsijat etsivät hiljaista tietoa työhaastattelun aikana? Mitä tuo tieto on ja miten se muodostetaan? Mikä lopulta nostaa hiljaisen tiedon merkitsevyyden sille tasolle, että sen varassa uskalletaan tehdä useiden ihmisten elämää läheisestikin koskettavia päätöksiä?

Kasvatustieteellisessä tutkimuksessa hiljaisen tiedon tarkastelu on keskittynyt monesti kasvatustieteen alaa itseään käsitteleväksi. Opettajien ammatilliseen osaamiseen ja tietoon paneutuneet Eero Ropo (2004) ja Auli Toom (2006) korostavat opettajilla olevan sellaista pedagogista tietoa ja taitoa, joka on tyypillistä nimenomaan heille. Kirsi Karila (1997) on väitöskirjassaan paneutunut puolestaan lastentarhanopettajien ammatilliseen tietämiseen. Henkilöstön valitsijoiden yhdentyessä yhä vahvemmin omaksi ammattikunnakseen nouseekin nyt ajankohtaiseksi lähestyä sitä tietoa ja taitoa, mikä olisi tyypillistä nimenomaan henkilövalintoja suoritettaessa.

Henkilöstön valinnan tutkimuksessa on huomioitu vain sivuuttavasti se näkökanta, että valinta uudesta työntekijästä pohjautunee muuhunkin kuin siihen kriteerein esitettyyn tietoon, joka valinnan perusteeksi esitetään (Judge ym. 2000). Tällöin tutkimuksissa lähestytty käsitys *tiedosta* jää helposti tiedostettavan ja kirjalliseen muotoon puettavan tiedon varaan. Myös liiketaloustieteellisiä päätöksentekoprosesseja arvioidessa ristiriita todellisen tiedon ja tutkimusten saaman tiedon välille on huomioitu. Todellisuudessa hiljainen tieto on yksi päätöksenteon pääelementeistä, mutta empiirisen aineiston argumenteissa tällaista ”epämääräistä” tietoa ei useinkaan haluta nostaa oman osaamisen perustaksi (vrt. Petersen 1999, 20).

Henkilöstön valitsijan ammatillista tietoa tai osaamista ei ole tiettävästi tutkittu Suomessa kasvatustieteellisestä näkökulmasta. On kuitenkin oletettavaa, että henkilöstön valitsijat hyödyntävät ammatissaan paljon sellaista tietotaitoa, jota on vaikea tunnistaa ja ilmaista sanoin. Vaikka tämä tieto on yksilöllistä ja henkilökohtaista, se halutaan tässä tutkimuksessa erottaa niistä subjektiivisista mielivaltaisista mieltymyksistä, joiden välityksellä työhaastattelun luotettavuudesta on esitetty kriittisiä arvioita (ks. esim. Klehe 2004; Guion & Highhouse 2006, 297). Hiljaisen tiedon laji on viime vuosikymmenten aikana varsinkin johtamisen alalla noussut aktiivisen keskustelun kohteeksi. Sitä yleisimmin kuvaamaan

nostettu käsite *tacit knowledge* pohjautuu alun perin Michael Polanyin (1967/1983) teoreettiselle pohdinnalle.

Suomessa hiljaista tietoa tarkastellut Koivunen (1998, 80) nostaa esiin hiljaisen tiedon ja fokusoidun (eksplisiittisen, propositionaalisen) tiedon olennaiseksi eroksi sen, että siinä missä fokusoitua tietoa on mahdollista arvioida kriittisesti, ei hiljaisen tiedon kohdalla samanlainen dokumentoitavissa oleva kriittinen päättelyketju ole mahdollinen. Henkilöstön valinnan kannalta päätelmä on herättävä. Yhdistettäessä tämän oletamaan, missä hiljainen tieto näyttelee erittäin merkitsevää roolia henkilöstön valinnassa (esim. Vaahtio 2002, 99–100; Komter 1991, 19), jäisi päätelmän lopputuloksena henkilöstön valinnan prosessista suuri osa vääjäämättä ilman kriittisen arvioinnin mahdollisuutta.

Tämän tutkimuksen kohteeksi valittu hiljaisen tiedon ilmiö, sekä sen kontekstina toimiva työhaastattelutapahtuma nousevat hedelmällisellä tavalla palvelemaan toinen toisiaan. Siinä missä työhaastattelun – ja laajemmin henkilöstön valinnan – tutkimus saa hiljaisesta tiedosta uuden ja relevantin lähestymistavan, tarjoaa työhaastattelu tutkimuksen kontekstina erinomaiset lähtökohdat hiljaisen tiedon luonteen teoreettiselle tarkastelulle. Ensinnäkin työhaastattelua voidaan luonnehtia institutionaaliseksi keskusteluksi, missä osallistujien taustalla vaikuttavat jo käsitykset siitä, mitä tehtäviä he tulevat suorittamaan erilaisissa rooleissaan (Raevaara, Ruusuvuori & Haakana 2001, 13). Toiseksi työhaastattelun keskeisimmäksi toiminnoksi ja tavoitteeksi nousevat näiden roolien kautta nimenomaan tiedon vaihtaminen (Komter 1991, 66).

Eeva-Leena Vaahtio (2002) on sosiologian väitöskirjassaan tutkinut rekrytointia Suomessa. Hän huomioi laadullisesta tutkimusaineistostaan piirteitä, jotka viittasivat hiljaisen tiedon merkittävään läsnäoloon henkilöstön valintatilanteissa. Yhtäältä työntekijöissä arvostettiin hiljaista tietoa, ja tämä nähtiin etenkin varttuneiden työntekijöiden vahvuutena. Toisaalta työnantajat näyttivät itse luottavan omaan hiljaiseen tietämiseensä arvioidessaan hakijoita. Tässä tutkimuksessa pureudutaan ensisijaisesti Vaahtion jälkimmäiseen huomioon, vaikkakaan henkilöstön valitsijoiden hiljaista tietoa tarkastellessa ei voida olla sivuuttamatta kysymystä siitä, minkälaisiin työnhakijoiden hiljaisiin ominaisuuksiin tieto on kytköksissä.

Tutkimusraportissa syvennyttään seuraavaksi tämän tutkimuksen osalta olennaisimpaan, hiljaiseen tietoon. Käsitteen luonne voi tulla kuitenkin otollisimmin ymmärretyksi vasta osana laajempaa historiallista keskustelua tiedosta ja sen lähtökohdista. Luvussa kaksi Michael Polanyin 1960-luvulla kehittänyt hiljaisen tiedon käsite paljastuu suuresta suosiostaan huolimatta vain yhdeksi, eikä niin uudeksikaan näkökulmaksi tiedon luonteesta.

Luvussa kolme pureudutaan hiljaisen tiedon käsitteen alkuperään, sekä tarkastellaan sen suhdetta intuition käsitteeseen. Katsaus hiljaisen tiedon eri tieteenaloille levinneeseen tutkimukseen havainnollistaa osuvasti, kuinka käsitteen filosofinen analyysi ei ole enää pitkään riittänyt tyydyttämään sille nostettuja odotuksia. Hiljaisesta tiedosta halutaan hyötyä nyt konkreettisella tasolla. Luvun lopussa tulee esitellyksi tämän tutkimuksen empiirisessä toteuttamisessa hyödynnetty prosessinomainen näkökulma hiljaisen tiedon luonteesta. Prosessissa hiljainen tieto saa kimmokkeen aina jonkin kohteen aktiivisesta ja intentionaalisesta *havaitsemisesta*. Saavutettu havainto voi nousta osaksi hiljaista tietämistä vain silloin, mikäli se tietoisesti tai tiedostamatta vastaanotetaan. Näin hiljaisen tiedon saavuttamista on perusteltua lähestyä myös *taitona*. Jotta saavutettua tietoa voisi pitää uuden työntekijän valinnan kannalta merkityksellisenä, on tiedolle annettava jokin omaa subjektiivista luuloa laajemmin koskettava *oikeutus*. Näin tiedon voidaan tulkita juurtuvan pidempikestoiseksi osaksi henkilöstön valitsijoiden hiljaista tietämystä, mikä puolestaan tarjoaa mahdollisuuden uusiin kehittyneimpiin intentionaalsiin havaintoihin.

Hiljaisen tiedon tutkimusta leimaavat omat erikoispiirteensä, joihin myös tässä tutkimuksessa nähtiin tarpeelliseksi luoda yhteyksiä. Pyritäänhän tutkimuksessa lopulta saattamaan käsitteelliseen muotoon jotain sellaista, minkä pitäisi tiedonlajina juuri erottautua tutkimustehtävän mahdottomuudessaan. Paradoksia lähestytään luvussa neljä.

Hiljaisen tiedon noustessa tämän tutkimuksen teoreettiseen keskiöön ilmiön kontekstina toimivaan henkilöstön valintaan voidaan paneutua suhteellisen niukasti. Luvussa viisi lukijalle kuitenkin raotetaan, miten henkilöstön valinta henkilöstöjohtamisen osa-alueena on kehittynyt Suomessa. Samoin luvussa kuvataan rekrytointipalvelujen ulkoistamista alaa leimaavana nykyilmiönä, sekä pohjustetaan muutamien näkemyksin työhaastattelun erityispiirteitä henkilöstön valinnan arviointimenetelmänä.

Tutkimusraportin rakenne poikkeaa tutkimuksen toteuttamisen, tulosten sekä johtopäätösten osalta hieman totutusta. Tutkimusongelman luonteen sekä tutkimustulosten aineistolähtöisyyden vuoksi aineiston analyysiprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Analyysiprosessin kuluessa hiljaisen tiedon ilmiö tarkentui henkilöstön valitsijoiden kontekstissa sellaisin rakenteellisin ulottuvuuksin, jotka lopulta nousivat osaksi tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulosten yhteydessä näitä ulottuvuuksia havainnollistetaan empiirisen aineiston avulla, sekä niille luodaan johtopäätösten kaltaisia yhteyksiä tiedon teoreettisempiin näkökulmiin. Näin aineiston analysointi (luku 8.3) sekä tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset (luku 9) nivoutuvat hyvinkin kiinteäksi osaksi toisiaan.

Siinä missä hiljaisen tiedon luonteen syvempi ymmärtäminen ja sen soveltaminen henkilöstön valinnan kontekstiin vaati aikaa ja aitoa uteliaisuutta tutkijalta, tulee se vaatimaan samaa myös tämän tutkimusraportin lukijalta. Tutkimuksessa saavutetut tulokset pystyvät parhaimmillaankin vain konkretisoimaan käsitteellisesti ilmiön rakentumista. Se mikä tiedossa on todella hiljaista, jää siksi edelleen.

2. Tieto ja sen moniulotteisuus

Koska hiljainen tieto sisältää jo käsitteenä varsin voimakkaan tietoteoreettisen taustaolettamuksen, tulee ilmiötä tarkastella osana yleisempää tietoteoreettista keskustelua. Sana *hiljainen* viittaa hiljaisuuteen, johonkin äänettömään, ehkä ”olemassa olemattomaankin”, jolle uskallamme antaa tiedon aseman. Vai vaatiiko sanan tieto käyttäminen erityistä uskallusta? Niiniluoto (1990, 8) korostaa käsitteiden informaatio ja tieto analyysin tärkeyttä. Pitkän historiansa aikana niiden käyttö on levinnyt eri alojen tutkimuksesta arkikieleen niin voimakkaasti, ettei kenelläkään ole enää asemaa eikä kykyä määrittelemään käsitteitä kaikkia tyydyttävällä tavalla. Ilman analyysiä nämä käsitteet voivat saada niin monia merkityksiä, etteivät ne lopulta päädy tarkoittamaan yhtään mitään (Niiniluoto 1990, 8). Tässä luvussa selvennetään, mitä tässä henkilöstön valinnan kontekstiin sijoittuvassa tutkimuksessa tarkoitetaan tiedolla. Sitä ennen lähestyn tietoa perinteisten tietoteoreettisten kysymysten kautta: Mitä tieto on? Missä tieto sijaitsee? Miten tietoa on mahdollista saavuttaa?

2.1 Mitä tieto on?

Tietoa ja osaamista voidaan kuvata hyvin monin eri käsittein. Tietoa (*knowledge*) on yleisesti lähestytty myös käsitteillä data (*data*) ja informaatio (*information*). Taito ja osaaminen on rinnastettu puolestaan käsitteisiin taito (*skill*), kyky (*ability*), taitotieto (*know-how*), työntekijäkohtainen tuottavuus (*productivity*), kvalifikaatio (*qualification*), osaaminen (*competence*) ja soveltuvuus (*aptitude*). (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 17.) Siinä missä datalla tarkoitetaan yleisimmin pelkkiä merkkejä ja niiden muodostamia jonoja, informaatio on tietäntyyppisten merkkien relationaalinen ominaisuus (Niiniluoto 1990, 27–30). Osaamisen käsite liittyy Niiniluodon (emt., 49) ajattelussa vahvasti taidon ja taitamisen käsitteisiin, jotka lyhyesti ilmaistuna tarkoittavat ihmisten ja eläinten käyttäytymiseen liittyviä valmiuksia. Kreikkalaisten filosofien tiedon käsityksessä myös tieto ja taito ovat perinteisesti yhdistyneet vahvasti toisiinsa. Taito asian suorittamiseen sekä tieto tuon suorituksen olennaisesta luonteesta yhtyvät (ks. esim. Hintikka 1969, 68; Niiniluoto 2002, 137).

Filosofinen keskustelu tiedosta palauttaa usein lähtökohdakseen Platonin kuvaaman tunnetun Theaitetos-dialogin. Dialogissa tiedolle annetaan vaade olla uskomus, jonka kantajalla on hyväksyttävät perustelut pitää uskomustaan totena. Platon ei kuitenkaan

tyytynyt jättämään määritelmänsä vielä tähän. Hän halusi erottaa luulon ja tiedon vielä voimakkaammin toisistaan, eikä kelpuuttanut tiedon piiriin muuta kuin muuttumattomat, ikuisesti voimassa olevat totuudet. Näin hyväksyttävät perusteetkaan eivät vielä tuoneet uskumukselle tiedon kaltaisia piirteitä; saattoihan uskomus tai käsitys osoittautua ajan saatossa myös epätodeksi (ks. Mäki-Kulmala 2004). Vaikka tiedon käsitettä tarkastelleet filosofit ovat useimmin liittäneet tietämiseen juuri jonkinlaisen vakuuttuneisuuden tunteen, Platon ei hyväksynyt subjektin päteväksi uskomaa tietoa todellisen tiedon piiriin (ks. Niiniluoto 2002, 137).

Jo antiikin ajoista lähtien tiedon klassinen määritelmä on ollut huomattavan kritiikin kohteena. Ateenassa jo n. 400 eKr. saarnannut sofisti Gorgias on lähestynyt tietoa antaen sille hyvinkin ”hiljaisen” merkityksen. Ensinnäkin hän epäili sitä, voiko ihminen löytää totuutta; toiseksi hän vakuutti, ettei ihminen tiedon löytäessäänkään pystyisi tunnistamaan tätä; kolmanneksi jäisi tämä tunnistettu tieto ihmisen sisälle, sillä sitä ei kyettäisi kertomaan muille (ks. esim. Niiniluoto 1990, 58). Kritiikistä huolimatta antiikin Kreikan filosofiaa on leimannut vahva usko järkeen. Ihmisen toiminnan on katsottu olevan sitä pätevämpää, mitä vähemmän tunteet pääsevät häiritsemään järjen toimintaa (ks. esim. Sihvola 1994, 201). Tämän aristoteelisen ihanteen voidaan jossain määrin katsoa yhä leimaavan yhteiskuntaamme. Objektiiviseen tietoon uskotaan ja ulkopuolisen tarkkailijan asemaa tavoitellaan niin tutkimuksessa, opetuksessa kuin oppimisessakin (ks. esim. Puolimatka 2004). Näin myös kritiikki työhaastattelun subjektiivisuudesta tulee helpoiten ymmärrettäväksi.

Järjen ihannoinnin rinnalla tunteet on myös yhdistetty tietoon ja niiden asemaa on puolustettu koko länsimaisen filosofian historian ajan. Ymmärrettiin laajalti, etteivät tunteet ole esimerkiksi nälän tavoin pelkkä ruumiillinen tuntemus, vaan ne ovat tuntemuksia jotakin kohtaan. Tämän tutkimuksen kontekstiin vietyä näkemystä osasi erottaa esimerkiksi työhaastattelussa läsnä olevan *väsymyksen* ja *kyllästymisen* tiedon lähteinä toisistaan.

Viime vuosituhanella tiedon moniulotteisuuden tunnustamisessa nousi merkittäväksi kritiikki descartelaista dualismia kohtaan. Etenkin hollantilainen Benedict de Spinoza (1637–1677) kritisoi voimakkaasti ruumiin ja mielen erottelua ja kuvasi ihmisen saavan tietoa sekä havainnon, järjelyn että intuition kautta. Kritiikissä ylistetään järkeä luulutietoon verrattuna, mutta ihmisen omalle kokonaisvaltaiselle oivallukselle, intuitiolle

annetaan myös oma merkityksensä. Descartelaista dualismia on kritisoitu myös ammattitaidon näkökulmasta. Englantilainen filosofi Gilbert Ryle (1900–1976) on vahvistanut Wittgensteinia seuraten käsitystä tiedon moniulotteisuudesta. Tietämisen, muiden mentaalisten prosessien tavoin, hän katsoo olevan älyllistä toimintaa, jonka erottaminen fyysisestä toiminnasta olisi harha. Ryle kuvaa tietämisen jakautuvan ”*knowing that*” (propositionaalinen tieto) ja ”*knowing how*” (käytännöllinen tieto) ulottuvuuksiin (Ryle 1949/2000, 28–29).

Uusimmissa teorioissa tiedon monimuotoisuus on tunnustettu laajalti ja tilannetta helpottamaan on tuotu erilaisia ehdotuksia tiedon luokittelemiselle. Tieto jaetaan yleisesti kahteen eri lajiin: hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon (esim. Polanyi 1983, Nonaka & Takeuchi 1995; von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000). Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan kaikkea sanoin ja symbolein ilmaistavissa olevaa tietoa, jota on mahdollista monistaa ja näin siirtää myös muille. Hiljainen tieto nähdään puolestaan ihmisen henkilökohtaisena, osaltaan tunteisiin, kokemuksiin ja arvoihin kiinnittyvänä tietona, mitä on vaikea tunnistaa ja ilmaista verbaalisin käsittein. Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon lisäksi samansuuntaista tietämisen jaottelua on kuvattu myös mm. käsittein fokaalinen (*focal*) ja sivu- (*subsidiary*) tietoisuus (Polanyi 1974), fyysinen ja mentaalinen tieto, teoreettinen ja empiirinen tieto, propositionaalinen ja ei-kielellinen tieto (Niiniluoto 1990, 65) sekä tietoinen ja alitajuinen tieto.

2.2 Miten tietoa voi saavuttaa?

Tietoteoreettiset näkemykset tiedon saavutettavuudesta on jaettu tyypillisesti rationalistisiin ja empiristisiin tiedon käsityksiin. Empiristit uskovat, että tietoa saavutetaan luotettavimmin aistihavainnon kautta, kun taas rationalistit luottavat tiedon saavuttamisessa ensisijaisesti ihmisen järkeen, ymmärrykseen ja intellektuaaliseen intuitioon. (Ks. esim. Niiniluoto 2002, 140; Lammenranta 1993, 29.)

Rationalistit ovat perinteisesti väittäneet, että ihminen voi ”älyllisen intuitionsa” avulla saavuttaa tietoa totuuksista. Esimerkiksi Platon ja Descartes ovat tunnetusti luottaneet yleispäteviin totuuksiin matematiikan ja muiden luonnontieteiden periaatteista. Empiristit ovat pitäneet puolestaan varmempana tiedonlähteenä aistihavaintoihin perustuvaa tietoa, joka näin on omakohtaisesti saavutettavissa. (Ks. esim. Niiniluoto 1990, 58.) Tunnetuista empirismin edustajista mainittakoon Aristoteles (384 ekr–322ekr), Tuomas Akvinolainen

(1225–1274), Francis Bacon (1561–1626), John Locke (1632–1704), George Berkeley (1685–1753) ja David Hume (1711–1776).

Uuden ajan empiristit ovat myöntäneet, että pelkkään havaintoon perustuvaan tietoon liittyy aina epävarmuutta. Siinä missä varmanakin pidettyyn teoreettiseen tietoon on suhtauduttu epävarmuudella, myös havaintotietoa on täsmennettävä ajan muuttuessa yhä uudestaan. Fundamentalistinen, absoluuttiseen tietopohjaan uskova käsitys onkin joutunut kritiikin kohteeksi mm. Charles Peircen (1839–1914) ja Karl Popperin (1902–1994) fallibististen väitteiden kautta. (Niiniluoto 1990, 59.)

Pragmatistinen näkemys on lähestynyt ongelmaa käytännön näkökulmasta. Tiedon totuusarvo mitataan sen mukaan, kuinka olemassa oleva tieto palvelee käytäntöä. Pragmatismi on tuonut esille tärkeän yhteyden tiedon ja menestyksellisen toiminnan välille, mutta saanut osakseen myös kritiikkiä. Kritiikissä on nostettu esille, kuinka olisi mielekkäämpää selittää menestystä totuuteen perustuvan tiedon avulla, kuin määritellä totuutta menestyksen turvin (ks. esim. Niiniluoto 1990, 59–60). Praktisen totuusteorian ongelmaksi voidaan nostaa myös sen suhde totuuden muuttumattomuudelle. Käytännön tilanteissa voi nousta perustelluksi uskoa jokin käsitys todeksi, vaikka se uuden informaation myötä voisikin kumoutua virheellisenä (ks. Puolimatka 2002, 61–62).

Tietoteorioita voidaan jakaa lisäksi sen mukaan, kuinka aktiivisessa tai passiivisessa roolissa he olettavat ihmisen olevan tiedon keruun ja vastaanottamisen prosessissa. Hegelin filosofia toimii esimerkkinä yksittäisen ihmisen aktiivisesta tiedonrakentajan roolista. Kehitys ei hänen mukaansa kulje tietämättömyydestä tietoon, vaan spontaanista ja hiljaisesta tiedosta kohti ”itsestään tietoista tietoa”. Ajatus tuotiin esiin kritiikkinä Descartesin, Locken ja Taylorin passiiviselle tietoteorialle ja käsitykselle puhtaasta taulusta, johon tietoa voisi ongelmitta kerätä. Myös Platonin ajatus tiedosta jälleenmuistamisena voidaan esittää Hegelin kritiikin yhteydessä. (Ks. esim. Niiniluoto 2002, 143; Mäki-Kulmala 2004.)

Aktiiviseen tiedonkäsitykseen voidaan liittää myös ajatus tiedon kohteesta subjektin tuottamana. Näkökulma on huomion arvoinen myös henkilöstön valinnassa. Vaikka tiedon pääasiallisena kohteena toimii työhaastattelutilanteessa itse työnhakija, ei hiljaista tietoa itsessään voida pitää tietona suoraan tuosta kohteesta. Ennemminkin luonnehtisin tietoa haastattelijalle muodostuneeksi käsitykseksi, missä haastateltavan rooli näyttäytyy tämän

käsityksen inspiroijana. Ajatus tiedosta ”tekijän tietona” esiintyykin filosofian historiassa monessa muodossa (ks. Hintikka 1969, 27). Esimerkkinä mainittakoon Kantin agnostisismi, jonka mukaan ihmisen tiedolla on mahdollisuudet ulottua kuvaamaan vain käsityksiä *ilmiöistä*, ei *olioita* (tiedon kohteita) sinänsä (ks. esim. Niiniluoto 2002, 144).

2.3 Missä tieto sijaitsee?

Tietoa voidaan kutsua subjektiiviseksi joko silloin, kun sillä tarkoitetaan yksityisen ihmisen mielessä olevaa tietämistä tai silloin, kun sillä halutaan korostaa tiedon ”värittyneen” sen kantajansa omista mieltymyksistä. Hiljaisen tiedon ehkä merkittävin käsitteen kehittäjä, Michael Polanyi (1969, 1974 & 1983), on ratkaissut ongelman nimittämällä edellä mainittua merkitystä käsitteellä henkilökohtainen tieto (*personal knowledge*) erotuksena jäljempänä mainitulle, mielivaltaiselle subjektiiviselle tiedolle (*subjective knowledge*) (ks. myös 3.3). Objektiivisella tiedolla voidaan sitä vastoin tarkoittaa joko yksilön ulkopuolella sijaitsevaa tietoa, oikeanmukaista ja tasapuolista tietoa tai tiedon kohdetta hyvin vastaavaa tietoa (ks. esim. Niiniluoto 2002, 138–139).

Gilbert Ryle (1949/2000) luokittelu tiedosta *mitä?*- ja *miten?* -ulottuvuuksiin nousee osaltaan kritiikiksi intellektuaalista myyttiä vastaan. Erotellessaan propositionaalisten väitelauseiden avulla ilmaistavan tiedon (*knowing that*) käytännön tietämisestä (*knowing how*) Ryle vastusti näkemystä, jossa taito olisi aina palautettavissa propositionaaliseen tietämiseen. Intellektualismin tunnetuin käytännön edustaja lienee Frederick W. Taylor, joka uskoi vahvasti osaamisen ilmenevän teoreettisen tiedon käytäntöön soveltamisena eikä näin uskonut työntekijöidensä kykyihin toimia itsenäisesti tehokkaimmalla tavalla (Taylor 1911/2004). Ryle korosti sitä vastoin taidon voivan olla luonteeltaan myös piilevää. Niiniluoto (1990, 53) ja Mäki-Kulmala (2004) jatkavat kritiikkiä vielä huomioimalla, ettei pelkästä osaamisesta synny vielä kykyä teoreettisesti tietää asiaa, kuten ei teoreettinen tieto tehtävän suorittamisestakaan tarkoita vielä kykyä suoriutua tehtävästä käytännön tasolla.

Propositionaalisen tiedon käsitteen mukaan tieto siis edellyttää kieltä, jonka merkkien avulla voidaan muotoilla maailmaa koskevia väitelauseita. Tietoa voidaan ilmaista mm. symbolien, äänen ja kirjoituksen avulla. Propositionaalinen tieto voidaan jakaa vielä sen mukaan, minkä luonteista se on ja miten se palvelee tietämistä. Tietämisellä voidaan tarkoittaa tässä tiedon mahdollisuutta olla niin todenmukaista, että sen avulla voidaan sulkea pois muita asiantiloja (vrt. Niiniluoto 1990, 54–56).

Tiedon sijainnin filosofisessa keskustelussa Karl Popperin teoria kolmesta maailmasta on elänyt aktiivisena eri tieteenalojen piirissä. Popper (1972, 108–109) esittää teoriassaan, että tieto voisi esiintyä myös sellaisella objektiivisella tasolla (maailma 3), missä tieto olisi ihmisen mielen tuottamaa. Tällöin tieto on syntynyt ihmisen sosiaalisen toiminnan kautta syntyneiden kulttuuriobjektien ja abstraktioiden välityksellä.

Tiedon sijainnin kysymyksiä on lähestytty kasvatustieteissä mm. yhteisöllisestä näkökulmasta. Carl Bereiter ja Marlene Scardamalia nojaavat Popperin filosofiaan kolmesta maailmasta ja kyseenalaistavat käsityksen tiedosta yksilön mielen sisäisenä mentaalisenä representaationa. Sen sijaan he korostavat tiedon rakentumista sosiaalisessa toiminnassa ja sitä, kuinka tieto kertyy pääasiallisesti konteksteissa, joissa tietoa ei muodollisesti kerätä (Bereiter & Scardamalia 1998, 486–487, 492). Näkökulma tuo esiin tiedon yhteisöllisen luonteen, mikä esiintyy usein henkilöstön valinnan kontekstissa. Tietoa on aiheellista arvioida syntyvän myös silloin, kun se on jo muodollisesti työhaastattelussa kerätty. Kahden tai useamman haastattelijan yhteisessä arviointiprosessissa käsitys hakijasta muokkautuu yhteisön vaikutuksesta niin, ettei tietoa sellaisenaan ole ennen tätä arviointitapahtumaa ollut olemassa.

2.4 Tieto tässä tutkimuksessa

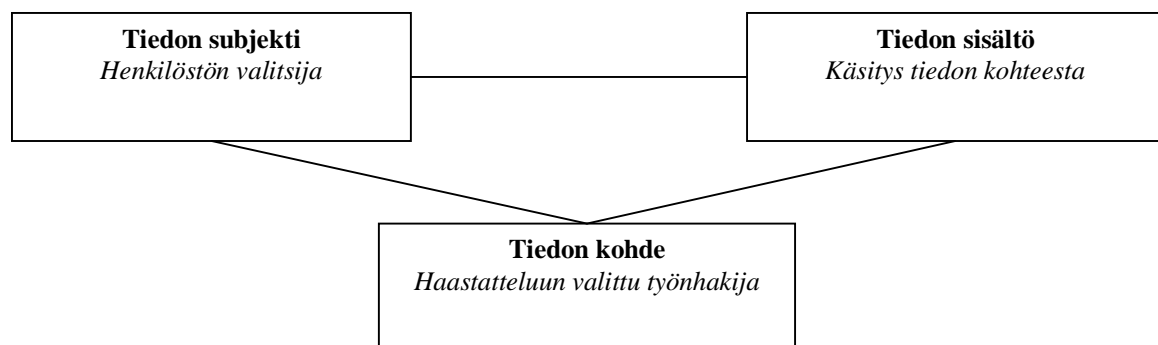
Tiedon käsite on merkitykseltään niin kirjava, ettei sen taustalta useinkaan ole tunnistettavissa sen syntyhistoriallista keskustelua. Niiniluoto (1990, 8) painottaa siitä huolimatta sanojen vanhojenkin merkitysten juurtuvan mieliimme ja sitä kautta yhä vaikuttavan tapaamme ymmärtää kieltä. Tiedon hän määrittelee saaneen positiivisen arvolatauksen, joka siis määritelmistä riippumatta koetaan ensisijaisesti tarkoittavan jotain hyvää ja oikeaa. Tämän perusteella hiljaisen tiedonkin voidaan katsoa saavan sanan etymologiassa positiivisen arvon.

Tässä tutkimuksessa ei pyritä ottamaan kantaa aineistosta nousseen tiedon hyvyyteen tai oikeellisuuteen. Hiljainen tieto saa kuitenkin siinä mielessä Niiniluodon (1990, 8) kuvaaman positiivisen arvolatauksen, että se nähdään henkilöstön valitsijan kannalta valintaa avustavana ammattitaitona. Tämän esille nostaminen on tullut tärkeäksi, sillä varsinkin liiketaloustieteen parissa hiljaisen tiedon käsitettä on käytetty lisääntyvässä määrin kuvailemaan myös sellaisia ilmiöitä, joissa tiedon merkitys työtä tukevana ammattitaitona kyseenalaistuu. Kuten Vaahtio (2004, 49) korostaa, hiljaisen tiedon käsitettä käytetään

monesti “muodikkaampana” ilmaisuna kokemukselle. Tällöin myös ennakkoluulojen ja epäsoveliaiden työskentelytapojen siirtäminen vaikkapa eläkkeelle jäävältä työntekijältä uudelle tulokkaalle saa hiljaisen tiedon luonteen, eikä käsitteen sisältö poikkea paljoakaan perehdyttämisen tai mentoroinnin käsitteistä.

Ellei hiljaisen tiedon käsitteelle anneta tarpeeksi vahvaa tietoteoreettista tulkintaa, on tutkimuksella vaarana hajota käsitteen moninaisuuteen. Tällä on suuri merkitys varsinkin siinä, ettei hiljaisella tiedolla tarkoiteta mitä tahansa kokemusta tai aistien suorittamaa toimintaa. Tieto voidaankin mieltää näiden mielen funktioiden tulokseksi (vrt. esim. Turunen 1998, 136). Tieto nähdään olevan valitsijan siinä tilanteessa paras saatavilla oleva näkemys, joka antaa omistajalleen mahdollisuuden olla toimimatta sattumanvaraisesti. Hiljaisen tiedon ja kokemuksen yhteyttä kuvastaa osuvasti näkökulma siitä, että kokemus on mahdollista saavuttaa ilman asiantuntijuutta, mutta asiantuntijuuteen edellytetään aina kokemusta. Näin tutkimuksessa ei lähestytäkään tarkemmin kokemuksen lisäksi sellaisia käsitteitä kuten ajattelu, mieli, tajunta ja tietoisuus.

Tiedosta keskusteltaessa on loogista erottaa toisistaan tiedon subjekti, kohde ja sisältö (Niiniluoto 2002, 138), joita on seuraavassa täydennetty *kursivoiduin* ilmauksin tukemaan henkilöstön valinnan kontekstia:



Kuvio 1: Tiedostusprosessin elementit tässä tutkimuksessa (Niiniluoto 2002, 138; oma kursivointi)

On huomattava, että tiedon subjekti voi henkilöstön valinnan kontekstissa olla usein myös henkilöryhmä, milloin tiedon sisältöä voidaan luonnehtia intersubjektiiviseksi (ks. Niiniluoto 2002, 138).

3. Hiljainen tieto

Tiedon historiallisesta keskustelusta ilmeni, kuinka ajatus tiedon hiljaisuudesta pohjautuu kauas antiikin Kreikkaan. Viime vuosikymmenen aikaiset yhteiskunnalliset muutokset ovat nostaneet tiedon moniulotteisuuden uudelleen vilkkaan keskustelun kohteeksi. Ihmisen piilossa olevista tiedollisista resursseista käytetään useimmiten käsitettä *hiljainen tieto*. Tässä tutkimuksessa käsite otetaan vastaan ajankohtaisesta keskustelusta, eikä sen oikeellisuutta sanavalinnan kannalta arvioida. Oleellisimmaksi nousee ilmiön ymmärtäminen tutkimusongelman kontekstissaan. Tutkimuksessa lähestytään hiljaista tietoa prosessinomaisena ilmiönä. Vaikkei mikään käsitteen operationalisointi tee oikeutta hiljaisen tiedon moniulotteiselle luonteelle, antaa se hedelmällisemmät lähtökohdat tutkimustehtävän suorittamiselle.

Hiljainen tieto (*tacit knowledge*, lat. *taceo* = 'olla hiljaa') on suomennettu joissain yhteyksissä myös nimellä äänetön tieto, sanaton tieto tai piilevä tieto. Tiedon piilevyyttä voidaan kuvata ongelmalliseksi siinä, että se viittaa tiedon olevan aina jossain käsitteellisesti ilmaistuna (representoituna), vaikka se olisikin tietoisuudelta kätkeyty (ks. Vehkavaara 2000). Näin hiljainen tiedon käsite on osuvampi myös tämän tutkimuksen ydinkäsitteenä, sillä kaikkea henkilöstön valitsijan tietoa ei tiedon moniulotteisuudessaan oletetakaan pystyvän ilmaisemaan eksplisiittisessä muodossa.

3.1 Michael Polanyi käsitteen taustafilosofina

Hiljaisen tiedon käsite (*tacit knowledge*) on syntynyt tiettävästi 1960-luvulla unkarilaisen Michael Polanyin (1891–1976) teoreettisen kehittelyn tuloksena. Hän halusi teorioillaan tuoda esille, kuinka suuressa osassa tunteet ja kätkeyty todellisuus ovat jokaisen ihmisen tiedossa. Myös taito muodostuu havaitsemalla joukon sääntöjä, joita ihminen seuraa toiminnassaan tiedostamatta niitä. Esimerkkinä hän käyttää hyvän uimataidon oppinutta ihmistä, joka refleksiivinomaisesti pysyy pinnalla pystymättä enää unohtamaan oppimaansa (Polanyi 1974, 49).

Hahmopsykologisella (*Gestalt-Psychologie*) koulukunnalla on ollut vahva merkitys Polanyin (1969; 1974; 1983) ajattelussa, ja näin myös hiljaisen tiedon muissa teoreettisissa pohdinnoissa. Wertheimer lukeutui Köhlerin ja Koffkan ohella hahmopsykologisen koulukunnan merkittävimpiin edustajiin. Hänen mukaansa ihminen ei havaitse esineitä

erillisten aistimusten summana, vaan järjestelmällisinä kokonaisuuksina (Wertheimer 1958). Hahmopsykologiaan vedoten Polanyi on esittänyt tunnetun vertauksensa ihmisen kyvystä tunnistaa tutut kasvot suurestakin ihmisjoukosta. Tämä tunnistaminen on mahdollista hiljaisen tiedon avulla, sillä emme pysty sanoin tarkoin kuvailemaan, mikä sai meidät tunnistamaan kasvot (Polanyi 1983, 4).

Siinä missä kokonaisuuden tunnistaminen on taito, se on huomioitu myös ongelmana omaksua vaihtoehtoisia hahmottamistapoja (Barber & Legge 1980, 22). Henkilöstön valinnassa hahmopsykologiaan pohjautuva näkemys hiljaisesta tiedosta toisi siis yhtäältä kyvyn tunnistaa ihmisissä ja heidän ominaisuuksissaan kokonaisuuksia, mutta toisaalta ongelman pystyä tunnistamaan tämän kokonaisuuden yksittäisiä elementtejä ja saattaa ne siten kriittisen arvioinnin kohteeksi. Sen lisäksi, että näiden elementtien tunnistus on ongelmallista, eivät niiden hahmopsykologiassa katsota muodostavan osiensa summaa. Tämä kannanotto tunnetaan hahmopsykologiassa nimellä holistinen väittämänä (ks. esim. Wertheimer 1958; Barber & Legge 1980, 100). Samaan ilmiöön perustuu ainakin osittain henkilöarvioinnin kritiikki haastattelijan liian subjektiivisesta lähestymistavasta tietoon. Koska näkemyksien summasta ei ole mahdollista tarkoin erotella valintaan vaikuttaneita tekijöitä, voi jokin hyvä tai epäedullinen ominaisuus hallita liiaksi muiden ominaisuuksien arviointia.

Polanyi ei kuitenkaan sellaisenaan hyväksynyt Gestalt-psykologiaa taustafilosofiakseen. Suurimman virheen koulukunta teki hänen mielestään siinä, että he keskittyivät teorioissaan ja esimerkeissään liiaksi sellaiseen hahmottamiseen, mikä ei vaadi ihmiseltä itseltään minkäänlaisia intentionaalisia ponnisteluja. Polanyi korosti havaitsemisen olevan myös aktiivista tiedon etsimistä, mikä vaatii erityisiä tietämisen taitoja (Polanyi 1974, 97–98). Tämä ydinajatus kantoi Polanyin myöhemmässä tuotannossaan käyttämään hiljaisen tiedon käsitteeseen.

Polanyin (1969, 133) mukaan eksplisiittisesti ilmaistun tiedon pohjalla on aina ilmaisematonta, olemukseltaan paljon perustavanlaatuisempaa tietoa. Tämän mukaan kaikki todellinen tieto on joko hiljaista tietoa tai sitten se perustuu hiljaiseen tietoon. Polanyi nosti ilmiön esille käsitteellä *“logical gap”*. Hän tarkoitti käsitteellä sitä johdonmukaista *“kuilua”*, joka muodostuu tiedosta muodostuneen esitiedon (*club*) ja itse tiedon kohteen (*fokus*) välille.

3.2 Intuitio hiljaisen tiedon lähikäsitteenä

Tiedon hiljainen luonne kulminoituu filosofian historiassa ehkä yleisemmin intuitiivisen tietämisen ilmiöön. Seuraavassa selvennetään, miten intuition käsite voidaan erottaa sen lähikäsitteestä, hiljaisesta tiedosta ja miten sen voidaan hiljaisen tiedon ohella ennustaa näyttäytyvän henkilöstön valinnassa.

Intuitiolla tarkoitetaan tieteellisessä keskustelussa yleisimmin välitöntä, oivallukseen perustuvaa näkemystä tai tietoa valmistelevaa esiastetta. Hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon nähdään liittyvän yhteen nimenomaan intuition kautta. Intuition katsotaan siis edellyttävän hiljaista tietoa ja se avaa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä olevan kuilun oivalluksenaan kokemuksensa kautta. Yhteyttä on kuvattu esimerkiksi matemaattisen ongelman ratkaisemisesta. Intuition kautta hiljainen tieto nousee tietoisuuteemme ja ongelman ratkaisu on mahdollista ilmaista eksplisiittisesti opettamalla ratkaisutapa muille. (Kalman 1999, 176; Polanyi 1974, 130.) Luonnontieteissä intuitiivisella tiedolla on näin haluttu korostaa ihmisen matemaattista luovuutta ja kritisoida ihmiskäsitystä, jossa tieto olisi löydettävissä vain abstrakteista, valmiiksi olemassa olevista asioista (Medawar 1969, 46).

Filosofiassa intuitiivisen tiedon puolesta ovat puhuneet viime vuosikymmenellä tunnetusti mm. Benedict de Spinoza (1637–1677), John Locke (1632–1704), Immanuel Kant (1724–1804), Friedrich Schelling (1775–1854), Henri Bergson (1859–1941) sekä Edmund Husserl (1859–1938). Yleistäen he näkevät, että intuition perustuva tieto saavutetaan alitajuisesti tietämällä, ja he erottavat sen näin aistihavainnoin ja erittelevän ajattelun kautta tavoitettavasta tiedosta. Näkemyksissä on kuitenkin suuria eroja varsinkin siinä, kuinka totena voimme pitää intuition kautta saamaamme tietoa.

Monet filosofit ja uskonnolliset ajattelijat ovat esittäneet, että olisi olemassa vielä tieteellistä tietoa korkeampi tiedon laji. Tämän mystillisen ja ylijärjellisen intuition on kuvattu olevan ihmisen käsitteiden ulottumattomissa (ks. esim. Niiniluoto 2002, 150). Suomessa Erik Ahlman (1892–1952) kritisoi mm. Bergsonin näkemystä intuitiosta pettämättömänä keinona todellisuuden saavuttamisessa. Ahlmanin mukaan intuition avulla tiedosta on mahdollista saada syvempi, mutta ei välttämättä totuudenmukaisempi kuva (Ahlman 1940/1992, 33). Intuitio yhdistyykin näin voimakkaasti myös oivalluksen käsitteeseen, mitä on intuition

tavoin kuvattu hiljaisen ja huomaamattoman ymmärryksemme yhtäkkiseksi ymmärtämiseksi (Turunen 1998, 144). Myös oivalluksen voidaan jälkikäteen todeta osoittautuneen virheelliseksi; olennaisimmaksi nousee kokemus asian ymmärtämisestä (emt., 144).

Filosofi Jaakko Hintikka on puolestaan tutkinut Immanuel Kantin käsityksiä intuitiivisesta tiedosta. Hintikan (1969, 237–255) mukaan Kant tekee virheen siinä, että hän yhdistää intuition ja aistihavainnon liaksi toisiinsa, mikä ei tee oikeutta ihmisajattelun luonteelle. Kantin käsityksiä ei tosin ongelmitta voida kriittisessä valossa nostaa esiin hänen kuvaamiensa kontekstien ulkopuolella.

Intuition kokemuksenomaista luonnetta on korostettu myös sen mahdollisuutena saavuttaa asiasta vain ja ainoastaan kokonaisuus. Ruotsalainen sosiologi Bo Eneroth (1990) on tutkinut intuition ja kokemuksen merkitystä sosiaalityön näkökulmasta. Hän näkee perinteisen tiedonkäsityksen eroavan intuitiivisesta tietämisestä etenkin siinä, että perinteisessä tiedonkäsityksessä tiedon katsotaan olevan kumulatiivista ja tavoiteohjattua. Intuitiota hän kuvaa tiedoksi, joka on hyvin kokemuseräistä ja mahdollisuuksiltaan rajallistakin: ”asian kokonaisuudesta ei ole mahdollista hahmottaa vain pientä osaa, sillä se joko ilmaantuu yhtäkkiä ymmärrykseen kokonaisuutena, tai sitä ei saavuteta ollenkaan” (Eneroth 1990, 78).

Intuition on kuvattu olevan aina myös voimakkaiden tahto- ja tunne-elämysten kyllästyttämää, mikä erottaa sen diskursiivisesta ajattelusta. Intuitiolla on tarkoitettu kykyä asettua määrätyn individuaalisen elämän suuntaan, toisin sanottuna kykyä tunnistaa toisen ihmisen tahtotiloja ja herättää parhaimpaan ymmärrykseen päästäkseen itsessäänkin tätä tunnetta. (Ahlman 1940/1992, 34–35.) Intuition voimakas kiinnittyminen tahtoon ja tunteeseen selittänee osaltaan käsitteen yleisyyttä hoito- ja sosiaalitieteiden tutkimusperinteessä. Jaakko Hintikan (1969) määritelmän intuitiosta ”jonkin yksilön edustajana ajattelussa ja kielessä” voisi myös tulkita korostavan intuition merkitystä tiedon esiasteena.

Edellä kuvattujen näkemysten mukaan intuitiivinen tieto voisi hypoteettisesti olla läsnä tämän tutkimuksen tuloksissa ainakin kahdesta eri näkökulmasta. Yhtäältä intuitio näyttäisi liittyvän ainakin erääseen mahdollisuuteen ulkoistaa hiljaista tietoa, reflektioon (ks. luku

4.2). Ahlmanin sanoin: “intuitio on sen varsinaisessa mielessä elämän elämistä toiseen kertaan. Muistoihin intuitiivisesti syventymällä avautuu mahdollisuus päästä tekemään tuttavuutta oman entisen minämme kanssa” (Ahlman 1940/1992, 36). Toisaalta intuitiivisen tiedon voisi ennustaa liittyvän valintapäätökseen sen välittömyyden ja kokonaisvaltaisuuden kautta. Ahlmanin (emt., 37) esittämää vertauskuvaa mukaillen valitsijan olisi mahdollista intuitiivisesti nähdä yhden hakijan ominaisuudet kokonaisuutena, mutta ei muodostaa kokonaiskuvaa useamman hakijan muodostamasta ryhmästä.

3.3 Hiljaisen tiedon yhteisöllisyys

Tutkimusraportin toisessa luvussa tarkasteltiin tiedon monimuotoisuutta. Tiedon sijaintiin pureutuvien näkökulmien yhteydessä viitattiin Karl Popperiin (1972), ja hänen teoriaansa kolmesta maailmasta. Michael Polanyin (1983) teoreettisen pohdinnan viitekehyksessä Popperin maailma 3 näyttäytyy mielenkiintoisena. Maailmassa 3 tiedon kuvataan syntyneen ihmisen sosiaalisen toiminnan kautta syntyneiden kulttuuriobjektien ja abstraktioiden välityksellä. Seuraava Polanyin teoria herättääkin pohtimaan, olisiko juuri maailman 3 kaltainen tieto lopulta sitä tietoa, johon ihminen ”hiljaisesti” olisi taipuvainen sitoutumaan.

Polanyi (1983, 4) kuvaa hiljaisen tiedon olevan aina universaalisti juurtunutta. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmaksi nousee näkökulma, jossa hiljainen tieto sinänsä ei tee ymmärryksestämme subjektiivista. Vaikka ihminen havaitsee ympäristöään pääosin itsenäisesti, taustalla vaikuttava hiljainen tieto on syntynyt aina yhteisössä eletyn kokemuksen kautta (Polanyi 1974, vii). Polanyi (1974, 65) kuvaa ilmiötä sitoutumisen (*commitment*) käsitteellä. Sitoutumalla yhteisesti eletyn kokemuksen tuottamaan tietoon omat mieltymykset eivät pääse saavuttamaan liian suurta asemaa. Työhaastattelun luotettavuuteen kohdistuvassa kritiikissä henkilöstön valitsijan subjektiivisuus nostetaan ongelmalliseksi. Polanyin ajatus hiljaiseen tietoon sitoutumisesta onkin jossain mielessä vastalause tähän subjektiivisen tiedon kritiikkiin. Sitoutuessaan yhteisön tapaan tehdä, tietää ja ymmärtää valitsija voisi kaikkein puhtaimmalla omalla tunnolla katsoa tulkinneensa tilannetta oikealla tavalla. Sitoutuminen esitetäänkin muodostuvaksi vahvasti tunteen kautta. Polanyi (1974) kutsuu tätä yhteisössä opittua tietoa käsitteellä henkilökohtainen tieto (*personal knowledge*), erottaakseen sen subjektiivisesta, mielihalujen ohjaamasta tiedosta (*subjective knowledge*).

Ihmisen sosiaalisen ympäristön merkitystä on korostettu myös oppimisen luonteessa. Amerikkalainen kasvatustieteilijä John Dewey kuvaa sosiaalista ympäristöä vaikuttavimmaksi silloin, kun yksilö kokee omakseen myös emotionaalisesti sen päämäärät, sekä toimintaa edellyttävät perustiedot (Dewey 1922, ks. Kivinen & Ristelä 2003). Näin tunteet voivat ymmärretyksi osana yhteisöllistä tietämistä myös oppimisen näkökulmasta.

Polanyin (1983) teoria universaalisti juurtuneesta tiedosta on mielenkiintoinen, mutta sen sijoittaminen työorganisaatiossa hyödynnettävään hiljaiseen tietoon vaatii lähempää tarkastelua. Vaikka tieto hyvän työnhakijan ominaisuuksista muodostettaisiin yhteisöllisesti, ei tieto välttämättä sellaisenaan ole vapaasti siirrettävissä lopullisiin valintapäätöksiin. Wagner ja Sternberg (1986, 64–65) ovat lähestyneet hiljaisen tiedon yhteisöllisyyden ongelmaa seuraavan mallin mukaisesti. Malli on suunnattu ensisijaisesti kuvaamaan niiden esimies- tai johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden hiljaisen tiedon vastaanottamista, jotka samanaikaisesti pyrkivät maksimoimaan työssään sekä tehokkuutta, että työtyytyväisyyttä. Alkuperäisen kontekstinsa ohella näkökulma herättää ajatuksia myös henkilöstön valinnassa läsnä olevasta tiedosta.

		Hiljaisen tiedon suuntautuminen	
		Lyhytkatseista	Pitkäkatseista
Tiedon kategoria	Oma tahto		
	Suoritustieto		
	Yhteensovittaminen		

Kuvio 2: Wagner & Sternbergin (1986, 65) näkökulma hiljaisen tiedon viitekehyksestä (*ulottuvuudet suomennettu vapaasti tätä tutkimusta varten*)

Tiedon kategoriassa oma tahto (*self*) pohjautuu omista motivaatiotaustoista lähtevään hiljaiseen tietoon. Tietäminen on tällöin kytköksissä omiin arvoihin, eikä sen odoteta ensisijaisesti palvelevan muita kuin itseään. Suoritustieto (*task*) on puolestaan tarkoitettu viittamaan hiljaiseen tietoon työssä menestymisen työkaluna, jolloin tiedon odotetaan palvelevan ensisijaisesti työyhteisön tarpeita. Tiedon kategorioista ehkä ongelmallisimman, yhteensovittaminen (*others*), on nostettu yhdistämään sekä ulkoiset, että sisäiset odotukset kaikkia tyydyttävällä tavalla.

Wagner ja Sternberg (1986, 64–65) täydentävän tietämisen luonnetta vielä kahdella, hiljaisen tiedon suuntautumiseen kohdistuvalla ulottuvuudella. Lyhytkatseisella (*local*) orientaatiolla he tarkoittavat tiedon hyödynnettävyyttä lyhyentähtäimen suoriutumisessa. Tällä hiljaisen tiedon luonne voidaan erottaa pitkäkatseisesta (*global*), omiin uratavoitteisiin sidotusta hiljaisesta tiedosta.

Edellä kuvattu malli tukee hiljaisen tiedon henkilökohtaisuuteen pureutuvaa ajatusta, jonka mukaan tieto voi olla myös ulkoisten olosuhteiden kautta suunnattua. Näin Polanyin (1974, vii) näkökulma tietoon sitoutumisesta, ja sen kautta saavutettavasta puhtaasta omatunnosta saattavat joutua ristiriitaisiin tilanteisiin. Myös henkilöstön valitsijoiden keskuudessa voidaan otaksua esiintyvän ristiriitaisia tilanteita oman tahdon ja suoritustiedon kohdatessa. Esimerkkinä mainittakoon hypoteettinen tilanne, missä henkilöstön valitsijalla olisi samanaikaisesti *oma tahto* rekrytoida organisaation sisältä tuntemansa henkilö uusiin haasteellisempiin tehtäviin, että *suoritustietoa* nähdä organisaation ulkopuolelta tulevan työnhakijan vahva potentiaali.

3.4 Hiljaisen tiedon tutkimus

Hiljaisen tiedon luonnetta on tähän mennessä lähestytty varsin teoreettisesta näkökulmasta. Luvussa kaksi pohdittiin yleisellä tasolla tiedon monimuotoisuutta: mitä tieto on, miten tietoa voidaan saavuttaa, missä tieto sijaitsee. Tämän jälkeen syventyminen hiljaisen tiedon olemukseen on samoin pidättäytynyt suhteellisen pohtivassa otteessa. Esiin on nostettu mm. Michael Polanyin vaikuttava esityö hiljaisen tiedon käsitteen taustalla. Tutkimuksessa on pohdittu samoin hiljaisen tiedon yhteyttä sen lähikäsitteeseen intuitioon, sekä tarkasteltu hiljaisen tiedon yhteisöllisyyteen liittyviä piirteitä.

Mielenkiinto hiljaista tietoa kohtaan ei suinkaan rajoitu jo käsiteltyihin teemoihin. Hiljaisen tiedon luonnetta ei ole enää pitkään tyydytty pohtimaan vain osana tieteenfilosofista keskustelua, vaan käsite on levinnyt useille eri tieteenaloille. Hiljaisesta tiedosta halutaan enemmän, ja sitä käsitellään useasti jo resurssina muiden aineellisten resurssien tapaan.

Piilevien mahdollisuuksien taustalle on löydettävissä myös numeraalisia perusteita. Karl-Erik Sveiby (1997, 29–35) viittaa ruotsalaiseen tutkimukseen, jonka mukaan ihmisen tiedonkäsittelyjärjestelmän tietoinen osa pystyy työstämään 16–40 bittiä, mutta tiedostamaton osa peräti 11 miljoonaa bittiä sekunnissa. Polanyi (1974, 56) on huomioinut

saman teoreettisessa pohdinnassaan. Hän käyttää esimerkkinä taitavaa pianonsoittajaa, joka sormiensa liikkeitä hidastaessaan sekoaa helposti osaamisessaan. Toiminnan hidastaminen pakottaa ihmisen tiedostamaan uusia toimintoja, joiden käsittelemiseen hänellä ei kuitenkaan vielä riitä voimavaroja. Esimerkin kautta havainnollistuu myös, kuinka osaamisesta, ajattelusta ja taidoista suuri osa jää ilman tietoista reflektointia.

Seuraavassa hiljaisen tiedon tutkimusta lähestytään kahden hieman erilaisen tutkimusperinteen näkökulmasta. Tutkimussuuntaukset eivät suinkaan kata jaottelullaan hiljaisen tiedon tutkimuksen kirjoa, mutta havainnollistavat osuvasti tutkimuksen tavoitteiden moninaisuutta.

3.4.1 Hiljainen tieto käyttäytymis- sosiaali- ja kirjallisuustieteissä

Vuonna 1990 Irina Koskinen (1990) esitti *Nordisk Pedagogik* -aikakausjulkaisussa suomalaisen kommentin keskusteluun opettajien hiljaisesta tiedosta. Hän viittasi ruotsalaisen vastinkäsitteen (*tyst kunskap*) yleisyyteen muissa Pohjoismaissa, mutta arvioi *hiljainen tieto* -käsitteen odottavan Suomessa vielä vuoroaan kasvatustieteen aktiivisessa sanavarastossa.

Hiljaiseen tietoon suhtauduttiin Pohjoismaisessa keskustelussa tuolloin paitsi kunnioittavasti, myös kriittisesti. Aant Elzingan (1990) mukaan kyse oli ennemminkin siitä, että nyt myös sellaisesta tehdään tietoa, mikä ei sitä oikeasti ole. Hiljaisesta tiedosta oli tullut hänen mukaansa kamppailun väline taisteltaessa vaikuttamisen vallasta. Hiljaisen tiedon avulla ammatissa vaadittavasta tiedosta pyritään määrittelemään jotain sellaista, mitä muut eivät voisi ymmärtää, ja mitä ei voida artikuloida. Elzingan näkemyksen mukaan myös opettajat esittelevät hiljaisen tiedon avulla ammattiaan todellista mystisempänä. Hiljaista tietoa kunnioittavamman kannan valinneista mainittakoon tässä yhteydessä Bertil Rolf (1991, Johannessen 1989), joka on ansioituneesti tutkinut Polanyin teoriaa ammatillisen osaamisen hiljaisena ulottuvuutena.

Sonja Kihlström (1995) käsitteli väitöskirjassaan ruotsalaisten lastentarhanopettajien omaa tapaa määritellä ammattinsa sisältöä ja sen merkitystä lasten kanssa työskentelystä, ja pitää hiljaisen tiedon esiin nostamista arvossaan. Hän kumoaa Ullmanin (1988, ks. Kihlström 1995) tutkimuksesta nousseen väitteen siitä, etteivät lastentarhanopettajat pystyisi sanoin ilmaisemaan oman työnsä sisältöä. Hiljaisen tiedon kuvaamiseenkin tarjoutuu

mahdollisuudet, kunhan sen tapaa ei pyritä rajaamaan liiaksi. Kihlströmin fenomenologisessa tutkimuksessa lastentarhanopettajien annettiin itse valita heidän työssään kohdanneita tilanteita, joista he halusivat kertoa. (Kihlström 1995, 57–76, 165–166.) Kirsi Karilan (1997) väitöskirjatutkimuksen kontekstiksi on nostettu samoin lastentarhanopettajat, mutta tutkimus ulottuu hiljaista tietämistä laajemmin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen.

Suomessa opettajien työssään käyttämään tietoon ovat perehtyneet mm. Eero Ropo sekä Auli Toom. Ropo korostaa, ettei ammattitaidon tutkimukselle saa riittää pelkkien eksperttien ja noviisien erojen tarkastelu, vaan erot on myös tulkittava teoreettisesti mielekkäällä tavalla (Ropo 1991). Hän on tutkimuksissaan mm. selvittänyt, että opettajille oli muodostunut kokemuksen myötä spesifioituneempia tietorakenteita. Tämä paljastui esimerkiksi syvällisempänä suuntautumisena oppilaita koskevissa havainnoissa (Ropo 2004). Henkilöstön valinnassa ilmiö antaisi ennustaa, että kokemus henkilöstön valintatilanteista vahvistaisi kykyä reflektoida omaa tietoa syvällisemmällä tasolla. Toom (2006) on tuoreessa väitöskirjassaan pureutunut ammattitaidon käsitettä spesifimmin nimenomaan opettajien hiljaiseen pedagogiseen tietämiseen. Hän lähestyi tutkimuksessaan kysymyksiä siitä, miten opettajien hiljainen tietäminen luokkahuonetilanteessa ilmenee, ja minkälaisia sisältöjä tietämiseen voidaan tulkita sisältyvän. Tutkimustuloksia rohkeasti yksinkertaistaen hiljaisen tiedon ilmeneminen näyttäytyi yhtyvän monin osin siitä tavoitettuihin sisältöihin. Tuloksissa hiljainen tietäminen kulminoitui pedagogisen suhteen, opettajan opetuksen sisältöön liittyvän suhteen, sekä didaktisen suhteen ylläpitämisenä.

Kanadalaiset tutkijat Carl Bereiter & Marlene Scardamalia ovat lähestyneet tietoa ja tiedon tuottamisen prosessia intentionaaliseen oppimiseen keskittyvässä tutkimuksessaan. He esittävät asiantuntijoiden hiljaisen tiedon (*hidden knowledge*) jaettavaksi kolmelle eri tasolle: informaaliin tietoon (*informal knowledge*), impressionistiseen tietoon (*impressionistic knowledge*) ja itsesäädelyyn tietoon (*self-regulatory knowledge*) (Bereiter & Scardamalia 1993, 46–61).

Sosiaalitieteissä hiljaisen tiedon käsitteen arvioidaan yleistyneen jo ennen kasvatustieteitä, 1960-luvulla (Koskinen 1990). Aiheeseen on väitöskirjatasolla perehtynyt Suomessa mm. Raija Nurminen. Nurmisen (2000) tutkimuksessa ilmeni, että hoitotyön tieto on aina riippuvaista yksittäisessä hoitotilanteesta subjektiivisesti tunnetusta ainutkertaisesta tai

säilyvästä tunteesta ja sille annetusta merkityksestä (Nurminen 2000). Laura Yliruka (2000) arvioi tutkimukseensa peilaten, että sosiaalityössä kokonaisuuden hahmottaminen olisi hiljaisen tiedon ”arvokkain” elementti, mikä näyttäytyisi laadukkaana käytännön toimintana. Kokonaisuuden hahmottamisen välityksellä hoito osattiin suunnata pelkän taudin sijaan myös taudin aiheuttamiin oireisiin (emt., 77).

Filosofian tohtori Hannele Koivunen (1998) on tutkinut hiljaisuutta ja hiljaisen tiedon merkitystä taiteen ja kirjallisuuden välityksellä. Hänen määritelmänsä hiljaisesta tiedosta on laaja, kattaen kaiken sellaisen geneettisen, ruumiillisen, intuitiivisen, myyttisen, arkkityyppisen ja kokemusperäisen tiedon, jota ihmisellä on pystymättä kuitenkaan ilmaisemaan sitä verbaalisin käsittein (Koivunen 1998, 78–79). Koivunen innostaa kirjoituksillaan pohtimaan, mikä merkitys itse hiljaisuudella on työhaastattelussa, ja miten hiljainen tieto esiintyy suhteessa toisen ihmisen hiljaisuuteen.

3.4.2 Hiljainen tieto liiketaloustieteissä

Hiljaisen tiedon käsite on noussut viime vuosikymmenenä kauppatieteissä etenkin osaamisen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen keskiöön. Hiljaisen tiedon tutkiminen, tunnistaminen ja hyväksikäyttö ovat nousseet kokonaan uuteen valoon. Sen herättämiä taloudellisia odotuksia ilmentävät osuvasti käsitteet henkinen, älyllinen ja sosiaalinen pääoma, joita käytetään usein hiljaisen tiedon yhteydessä (ks. Laamanen ym. 2005, 88).

Erääksi hiljaisen tiedon suosion liikkeelle panevaksi voimaksi liiketaloustieteissä voidaan nimittää japanilaiset taloustieteilijät Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi. Heidän läpimurtoteoksessaan *“The Knowledge Creating Company”* (1995) tieto eritellään Polanyin pohjustamana eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon tasoihin. He arvostavat Michael Polanyin filosofista esityötä, mutta haluavat tuoda ilmiön käytännöllisemmälle tasolle tukemaan tiedon rakentamisen prosessia organisaatiossa. Nonaka ja Takeuchi jakavat Polanyin määrittelemän hiljaisen tiedon ulottuvuuden edelleen kahteen osaan. Hiljaisen tiedon *kognitiivinen* taso on saanut vaikutteita Johnson-Lairdin (1983) ”mentaalisisistä malleista”, joilla tarkoitetaan niitä paradigmoja, skeemoja, uskomuksia ja näkemyksiä, jotka auttavat ihmisiä vastaanottamaan ja määrittämään ympäröivää maailmaansa. Kirjoittajat havainnollistavat kognitiivisen tason luonnetta korostamalla mentaalisten mallien merkitystä sekä todellisuutta koskevien mielikuvien (*what is?*), että tulevaisuutta käsittelevien visioiden muodostamisessa (*what ought to be?*). Kognitiivisen tason hiljainen

tieto on syvälle juurtunutta, jonka vuoksi sen viestit otetaan useimmiten vastaan itsestäänselvyyksinä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–61.)

Hiljaisen tiedon *tekninen* taso käsittää puolestaan osaamiseen ja tietotaitoon liittyviä elementtejä, joista ompelijan kädentaidot toimikoon esimerkkinä (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–61). Informaatioteknologian myötä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välimaastoon on ehdotettu lisättäväksi vielä eksplisiittinen, mutta strukturoimaton tiedon taso, mitä kuvastaa esimerkiksi löyhä sähköpostikommunikaatio tai ”*chat*-keskustelu” (ks. Maula 2000).

Hiljainen tieto on noussut siis liiketaloustieteissä osaamisen johtamisen muotitermiksi. Käsitteen välityksellä myös idän ja lännen liiketoiminnallisen ajattelun eroavaisuuksia korostetaan usein hyvinkin mustavalkoisesti. Nonakan ja Takeuchin (1995) lisäksi mm. von Krogh, Ichijo ja Nonaka (2000) ovat ohjanneet esityöllään johtamisen normatiivista kirjallisuutta. Hiljaisesta tiedon käsite on näin myös popularisoitunut viime vuosina voimakkaasti. Viranomaisen ja elinkeinoelämän taholla mielenkiinto hiljaisen tiedon hyödyntämiseen on nähtävissä kansallisissa kehittämishankkeissa (vrt. esim. Opetusministeriö: Noste-ohjelma), joissa osatavoitteena on saada suurten ikäluokkien kokemusta talteen ennen heidän siirtymistään eläkkeelle. Hiljaisen tiedon käsite on laajentamassa otettaan suomalaisessa arkikielessä.

Organisaatioajatteluun pohjautuvan osaamisen johtamisen lisäksi hiljainen tieto on nähty myös yksilöllisen menestymisen avaimena. Hiljainen tieto johtaa itseään, johtaa muita ja johtaa omaa urakehitystään ratkaisevat Wagnerin ja Sternbergin (1986, 55–56) mukaan käytännöllisen älykkyyden (*practical intelligent*) tason ja vaikuttavat näin ratkaisevimmin yksilölliseen urakehitykseen. Hiljaisen tiedon he esittelevät olevan 1) *käytännönläheistä ennemmin kuin teoreettista*, 2) *informaalia ennemmin kuin formaalia*, sekä 3) *yleensä tiedostamatonta* (emt., 54). Mainittakoon tässä yhteydessä myös 1990-luvulla suosituksi tulleen *tunneälyn* käsite (Goleman 1997), jolla tarkoitetaan ihmisen rationaalisen toiminnan vaativan älyllisen ja tunne-elämän yhteensulautumista.

Suomessa liiketaloudellisesta näkökulmasta hiljaiseen tietoon ovat tutkimuksissaan perehtyneet mm. Kaj U. Koskinen, Pekka Pihlanto ja Seija Kulkki. Koskinen (2001) on väitöskirjassaan tarkastellut hiljaisen tiedon johtamista projektityöskentelyn kontekstissa.

Tutkimuksessaan rakentaman mallin hän uskoo tukevan hiljaisen tiedon arviointia ja sen hyödyntämistä projektiyrityksissä. Hiljaisen tiedon käyttövoimaan vaikuttavat tekijät jaetaan mallissa ensin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, jonka jälkeen sisäisiä tekijöitä tarkennettiin vielä tulkinta-, tilanne-, muisti- ja motivaatiosysteemeihin.

Pekka Pihlanto (2000) on ulottanut hiljaisen tiedon mielenkiintoisella tavalla laskentatoimen päätöksenteon prosesseihin, ja hyödyntänyt viitekehyksenään Burns ja Scapensin (2000) teoriaa institutionaalistumisen prosessista. Pihlanto (2000, 7) tulkitsee sen pohjalta, että yksilöille annetaan valinnan suorittamisessa tietty arvioiva ja tavoitteellinen rooli. Olemassa olevat säännöt, sekä taustalla ohjaava hiljainen tieto näyttäytyvät teoriassa valinta-aktia vaistomaiseksi kutistavana. Seija Kulki (1996) on kauppatieteen väitöskirjassaan tutkinut monikansallisten yritysten tapaa käyttää hiljaista tietoa. Hänen tutkimuksensa on keskittynyt rakenteellisen kommunikaation toteutumiseen ja siinä esiintyvien hiljaisen tiedon elementteihin.

Tässä tutkimuksessa henkilöstön valinnoissa hyödynnettävää hiljaista tietoa tarkastellaan ensisijaisesti yksilön tietona. Henkilöstön valitsijat nähdään toimijoina, jotka edustavat omaa organisaatiotaan (vrt. esim. Tuomi 1999) vahvemmin tutkimuksen kohteeksi valittua henkilöstön valitsijoiden ammattikuntaa. Täten tutkimuksessa ei paneuduta perusteellisemmin osaamisen johtamisen tai organisaatio-oppimisen kysymyksiin.

3.5 Hiljainen tieto prosessina

3.5.1 Johdatus prosessinomaiseen tarkastelunäkökulmaan

Tiedon käsitteen teoreettisiin näkökulmiin perehtyminen johti hiljalleen ajatukseen hiljaisesta tiedosta *tietämisen prosessina*. Michael Polanyin (1969, 1974, 1983) teoreettisessa pohdinnassa korostuivat havaitseminen ja sen merkitys hiljaisen tiedon luonteessa. Tiedon kohteeksi kulloisenakin hetkenä valikoitunut joukko asioita oli havaittu intentionaalisesti: tietoisesti etsien tai tiedostamatta löytyen.

Edellä esitetyt näkökulmat hiljaisen tiedon monimuotoisuudesta osoittavat, ettei hiljaisen tiedon voida katsoa rajoittuvan pelkkien havaintojen muodostamiseen. Myös Polanyi korosti hiljaisen tiedon voivan olla merkittävässä määrin läsnä myös taidossa. Ajatukseen yhdistyy Gilbert Ryle (1949/2000, 28–29) näkemys tietämisen *knowing that* (“tietää että”) ja

knowing how (“tietää kuinka“) ulottuvuuksista, joiden välityksellä tiedon merkitystä havainnollistettiin myös käytännön suorittamisessa (ks. myös 2.1).

Henkilöstön valinnassa niin Rylen kuin Polanyinkin näkökulmat taidosta näyttäytyvät haasteellisilta tavoitettavilta. Siinä missä taito esiintyy perinteisissä käsityöammateissa tai arjen kotiaskareissa käytännön suorittamisessa, jää tämän suorittamisen tulos henkilöstövalinnoissa ilman käsin kosketeltavaa näyttöä. Vaikka uuden työntekijän valintaprosessi on pitkä ja monivaiheinen, voi valinta itsessään tapahtua hyvinkin lyhyen vaikutelman tuloksena. Hetkeä, jolloin valinta olisi puolessa välissä, on mahdoton määrittää.

Intentionaalinen havaitseminen tiedon näyttäytymiseksi, sekä taito tiedon saavuttamiseksi eivät hiljaisen tiedon tarjoamaan teoriaan viitaten riittäneet sinällään kuvaamaan tietämisen prosessia sen monimuotoisuudessaan. Tiedolle on annettava merkitys osana laajempaa tietämystä, jotta tiedolle tarjoutuisi mielekkäitä käyttötapoja tavoitteenmukaisempiin valintoihin ohjaamisessa (vrt. Ryle 1949/2000: *knowing that*). Tiedon prosessinomaisessa ajattelussa tämä tarkoittaa, että kysymysten *mistä* ja *miten* rinnalle on nostettava kysymys *miksi*. Vain täten tieto voi nousta merkityksessään luvussa 2.4 määritellyn käsitteen tasolle.

Tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon käsitettä pyritään siis operationalisoimaan ohjaavien kysymyssanojen avulla. Operationalisointi hiljaisen tiedon luonteiselle käsitteelle ei ole koskaan yksiselitteistä eikä ongelmaton, mutta välttämätöntä tutkimustehtävän suorittamisessa. Muista operationalisoinnin mahdollisuuksista mainittakoon esimerkiksi tunnettu Nonakan ja Takeuchin kuvaava hiljaisen tiedon jaottelu teknisen ja kognitiivisen tiedon tasoille. Laura Yliruka (2000, 33) on hyödyntänyt tätä ajattelua tutkiessaan hiljaista tietoa sosiaalityössä. Hän täydensi jaottelua Tarja Heinon (1997, ks. Yliruka 2000, 32) innoittamana erottelemalla hiljaisen tiedon vielä moraaliseksi ja emotionaaliseksi tasolle. Yliruka toteaa toteuttamaansa ratkaisua pohtiessaan, kuinka erot aspektien välillä tulevat lopulta ymmärretyksi usein vasta kontekstissaan (Yliruka 2000, 77).

Hiljaisen tiedon koordinaatistoulottuvuuksiin nojautuvassa jaottelussa ongelmaksi nousee helposti käsitteiden liian voimakas yhteys toisiinsa. Esimerkiksi toista ihmistä loukkaava teko voidaan karkeasti luokitella kokemukseksi; tästä seuraava ikävä mieliala tunteeksi. Syntynyt tunne voisi vaikuttaa puolestaan edelleen arvoihimme, joiden kautta näkemykset asiasta seuraavan samankaltaisen kokemuksen yhteydessä olisivat muuttuneet.

Lähestymistapa on mielestäni ongelmallinen erotellessaan yhteydessä olevat elementit harhaanjohtavasti kauaksikin toisistaan. Tämän lisäksi lähestymistapa vaatisi onnistuessaan pääsemistä hiljaisen tiedon hyvin alkuperäisille lähteille. Toisin sanoen niiden juurtuneiden kokemusten ja tunteiden äärelle, joiden kautta hiljainen tieto on muodostunut. Tämä ei vaativuudellaan, ellei mahdottomuudellakin, vastaa tämän tutkimuksen tavoitetta.

Tässä tutkimuksessa hiljaista tietoa lähestytään siis prosessina, jota operationalisoimaan on nostettu kysymykset: *mistä*, *miten* ja *miksi*. Henkilöstövalinnoissa hyödynnettävään hiljaisen tietoon etsitään näkökulmia tiedon havaitsemisen, näkemyksen saavuttamisen sekä merkitsevyyden antamisen näkökulmasta. Tietämisen prosessinomaiseen kuvaukseen innosti osaltaan myös Hintikan (1969, 259) ajatus siitä, että kaikkia niitä tapahtumakulkuja, joiden kautta ihminen saa tietoa yksilöiden olemassaolosta, voisi kutsua ”etsimisen ja löytämisen toimituksiksi”. Siinä missä kysymyssana *mistä* vastaa etsimisen prosessista, nousee kysymyssana *miksi* kuvaavaan tiedon löytymisen tapahtumaketjuja. Seuraavassa hiljaisen tiedon prosessinomaista näkökulmaa syvennetään vielä lyhyesti tarkastelemalla erikseen sen kutakin osatekijää.

3.5.2 Havaitseminen hiljaisena tietona

Työhaastattelutilanteen kontekstissa on tärkeää huomioida, että haastattelija itse hiljaisella tiedollaan ohjaa sitä prosessia, missä uutta hiljaista tietoa muodostuu. Havaitsemisen psykologinen tarkastelu auttaa hahmottamaan, kuinka aktiivisesti itse osallistumme hiljaisen tiedon tuottamiseen. Hiljainen tieto näyttäytyy tässä lähestymistavassa siis yhtäältä katalysaattorina uuden tiedon etsimisessä, toisaalta itsessään tietona. Seuraavassa tarkastellaan hiljaista tietoa sen ”katalysaattoriominaisuudessaan”.

Havaitseminen on tapa, jolla ihminen kerää kohteestaan tietoa. Tämä tieto rakentuu hyödyntämällä aikaisempaa kohteesta sisäistettyä tietoa keruuprosessin aikana. Tämä sisäistetty tieto ulottuu muun tiedon lailla moninaisiin tiedon lajeihin, osa tiedosta on luonteeltaan hiljaista. Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytäänkin valitsijan hiljaiseen tietoon, on syytä huomioida, että myös etsityn tiedon kohde on suurin osin hiljaista. Haastattelutilanteeseen valitusta hakijasta on kirjallisen hakemuksen kautta muodostunut esitietoa. Tämä tieto on eksplisiittisessä muodossa, jota halutaan syventää henkilökohtaisella tapaamisella. Haastattelija kerää siis toisin sanoen hakijasta myös sellaista tietoa, jota hän ei sanoin usko pystyvänsä saavuttamaan. Sama vahva usko

hiljaiseen tietoon ilmenee myös rekrytointiprosessin ulkoistamisessa (ks. 5.2), missä palveluja hyödyntävät asiakasyritykset haluavat lähes poikkeuksetta itse tehdä lopullisen rekrytointipäätöksen.

Havaitsemisen ja hiljaisen tiedon yhteys voidaan juontaa myös Michael Polanyin teorioihin (1969, 1974, 1983) vaikuttaneesta hahmopsykologian koulukunnasta. Wolfgang Köhler (1938, 84–85) esittää havaitsemisen psykologialle kolme huomionarvoista perusominaisuutta. Ensinnäkin hän kuvaa maailman muodostavan tyypillisimmillään viitekehyksen, missä kaiken tasoinen kompleksisuus ja virtaviivaisuus yhtyvät. Toiseksi nämä yhtenäisyyden muodostavat osat ovat riippuvaisia toisistaan siten, että ne määrätyn paikan saatuaan näyttäytyvät välttämättöminä tuossa kokonaisuudessa. Kolmanneksi Köhler esittää ajatuksen osien tavoiteohjaavuudesta, millä hän tarkoittaa esimerkiksi nuotin roolia melodian palvelijana.

Miten Köhlerin taustafilosofia sitten tukee ajatusta hiljaisen tiedon pohjalta tapahtuvasta havaitsemisesta henkilöstön valinnassa? Voidaan olettaa (vrt. esim. Vaahtio 2002), että hiljainen tieto näyttäytyisi henkilöstön valinnassa helpoimmin lähestyttäväksi nimenomaan Köhlerin kuvaamassa maailmassa. Sanojen avulla saattaisi olla helpommin ilmaistavissa, mikä työnhakijassa erityisesti häiritsi, kuin mikä hänessä miellytti. Kokonaisuuden toimiessa arviointikin kohdistunee yksityiskohtien sijasta tuohon kokonaisuuteen; kuten yksittäiset nuotit voivat tulla havaituksi herkimmin silloin, kun ne ovat ristiriidassa melodian kanssa (vrt. Köhler 1938).

Vaikka havaitseminen tapahtuu aistien välityksellä, sitä on todettu ohjaavan odotukset, toiveet, pelot, tarpeet ja muistot (Barber & Legge 1980, 48) sekä arvot (ks. Köhler 1938, 35–62). Gregory (1966, 224) korostaa, ettei hahmottamisen systeemimme kulje rinnan rationaalisen ajattelumme kanssa. Esimerkkinä Gregory (1966, 224) kuvaa hahmottamisen prosessia, jossa pidämme jotain kohdetta kauniina tai rumana. Emme kuitenkaan pääse niiden kokemusten jäljille, jotka edesauttavat näkemämme ymmärtämistä. Kohteen havaitsemiseen sisältyy monia tiedon lähteitä. Sen, mitä näemme kohdetta tarkastellessamme, juontuu aikaisemmista kokemuksistamme. Näin ollen kaikille näkemillemme kohteille muodostuu sekä historia, että tulevaisuudenvisio mielessämme (Gregory 1966, 8). Vaahtion (2002) tutkimuksessa ilmiö esiintyi nk. ”hyvän silmän” kehittymisenä, mitä haastateltavat eivät osanneet sanallisessa muodossa tarkentaa.

Havaitseminen liittyy siis tiiviisti myös kaikkeen kokemiseen. Sen moninaisuutta on korostanut aikoinaan mm. Aristoteles, joka kuvasi ihmisellä olevan yleiskäsitteistäkin intuitiivista tietoa. Tämä tieto tavoitetaan ajattelussa. Wittgenstein on filosofiallaan puolestaan kumonnut yksipuolisen näkemyksen havainnoista intuition lähteinä ja nostanut kielipeli-teoriassaan kielen aseman uudelle tasolle. (Ks. Rätty 1987, 76.)

Havaitseminen ja sen suhde hiljaiseen tietoon yhdistyvät osuvasti Polanyin (1969, 219; 1983, 10) esittämässä teoriassa. Polanyi oli tyytymätön englanninkieliseen ilmaukseen havaitsemisestamme muodossa ”*of something*”. (tietoa jostain asiasta), ja halusi muuttaa sen ennemminkin muotoon ”*from something*” (tietoa jonkun asian pohjalta). Emme tarkastele havaitsemiamme kohteita koskaan sellaisinaan, vaan aina niiden näkemysten kautta, jotka me havainnoille annamme. Tämän tutkimuksen kontekstissa näkemys korostaa, kuinka työnhakijat eivät koskaan näyttäydy haastattelutilanteessa sellaisinaan. Muodostunut kuva pohjautuu henkilöstön valitsijan kokemuksiin ja arvioihin, ja näyttäytyy täten aina erilaisena. Polanyin teoriaa tukee myös esimerkki lääkärin tekemiä diagnooseja käsittelevästä tutkimuksesta. Potilaan astuessa sisään huoneeseen lääkärin mieleen on kuvattu syntyvän joukko kysymyksiä, jotka johtavat potilaasta tehtyihin havaintoihin. Pienessä hetkessä syntyneet kysymykset vaikuttavat mitattavan tiedon ohella lopulliseen arvioon potilaan tarvitsemasta hoidosta (Medawar 1969, 44).

Tilanteen jälkikäteistä pohdintaa hyödyntävässä havaitsemisen tutkimisessa voidaan yleisesti tunnistaa paradoksi. Jälkikäteen tiedusteltuna havaitsemista on usein mahdoton tiedostaa ja eritellä, ellei siihen ole kiinnittänyt erityistä huomiota. Mikäli havaitsijaa pyydetään etukäteen erityisesti tarkastelemaan havaitsemistaan toiminnan aikana, vaikuttaa tämä liiaksi siihen, mitä havaitaan. (Barber & Legge 1980, 58.)

Paradoksi on kuitenkin kohdattava. Jotta Polanyin väittämä ”tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa” voidaan tutkimustehtävää mukaillen muuttaa muotoon ”meillä on mahdollisuus ajatteluamme tarkastelemalla tietää enemmän siitä, mitä tiedämme”, on hiljaisen tiedon tarkastelu ulotettava tiedon keräämisen prosessiin. Juuri tässä muodostamme objektista itsemme näköisen version.

3.5.3 Taito hiljaisena tietona

Perinteisen uskomustiedon ohella voidaan puhua *tietotaidosta* (*know-how*) — tiedosta miten tehdä tai toimia menestyksellisesti. Käsitykset tietotaidon suhteesta propositionaaliseen tietoon, uskomuksiin ja osaamiseen eroavat paljonkin toisistaan. Suomessa mm. Tommi Vehkavaara (2000) ja Ilkka Niiniluoto (2000) ovat keskusteluttaneet ajatuksiaan aiheesta tutustumisen arvoisesti.

Michael Polanyi korostaa taidon merkitystä hiljaisessa tietämisessämme "*tuntijuuden*" (*connoisseurship*) käsitteellä. Tuntijuus nouseekin Polanyin teoriassa hyvin merkittäväksi osaksi kaikkea ammatillista osaamista. Henkilöstön valinnan kontekstissa ammattitaidon kehittymiselle ei siis riittäisi pelkkä *sitoutuminen* yhteisön hiljaiseen tietoon (vrt. 3.3). Tuntijuus ei siirry sitoutumisen kautta, vaan vaatii käytännöllistä suorittamista. Kuten viinin maistajasta ei Polanyin mukaan tule ammattitaitoista maistamatta viiniä, tarvitsisi henkilöstön valitsijakin konkreettisia haastattelu- ja valintatilanteita ammatilliseen kehittymiseensä. Tiedon eksplisiittisessä muodossa ilmaistavat säännöt ja oppaat voivat olla hyödyllisiä, mutta niiden todellinen käyttöarvo tulee esiin vasta niiden integroitua osaksi käytännössä hankittua tietoa. (Ks. Polanyi 1974, 50–54.)

Hiljaisen tiedon ymmärtäminen taitona yhtyy myös pragmatistiseen käsitykseen tiedon lisääntymisestä. John Dewey on korostanut useasti, ettei oppimisen edellyttämä aktiivisuus olisi ensisijaisesti kognitiivista. Deweyn mukaan ihmisen tekojen ja niiden seurauksien välille muodostuvat yhteydet ohjaavat kokemuksen kautta ihmisen toimintaa. Vain pieni osa ihmisen toiminnasta ja osaamisesta yltäisi näin artikuloidun ajattelun tasolle. Suurin osa valinnoistammekin tapahtuu ilman tietoista harkintaa tai reflektiivisen ajattelun tarvetta. (Dewey 1922, ks. Kivinen & Ristelä 2001.)

Myös Donald Schön (1995, 49) on lähestynyt hiljaisen tiedon käsitettä toiminnan kautta. Schönin mukaan taitavat teot ilmentävät tiedon tasoa paljon paremmin kuin mitä sanat voivat sitä selittää. Ammattitaidon tason ratkaisee tietäminen siinä tilanteessa, missä työntekijä kulloinkin toimii. Havaitsemisen kohteet saatetaan hiljaiseksi tiedoksi siis toimimalla juuri siinä työhaastattelun kontekstissa, missä tietoa on mahdollista kerätä arvioitavaksi. Taito ei Schönin (1995, 27) mukaan synny kuitenkaan ilman siihen vaadittavaa teoreettista tietämystä. Vasta taitoon valmistavan tietopohjan avulla voidaan

saavuttaa kyky hyödyntää teorioita ja tekniikoita konkreettisten ongelmien ratkaisemisessa. Schönin (1995, 49) ajatuksia kiteyttäen, ammatillinen osaaminen juontuu hiljaisesta tietämisestämme omassa toiminnassamme.

Sternberg tutkimusryhmineen lähestyvät hiljaista tietoa myös käytännön suorittamisen kautta; taitavan älykkyyden (*practical intelligence*) osatekijänä. Heidän mukaansa kaikki hiljainen tieto on proseduraarista (menetelmällistä) tietoa, vaikkakaan kaikki proseduraarinen tieto ei ole hiljaista. Hiljaisen tiedon käytännöllistä arvoa korostetaan viittaamalla siihen, että tieto näyttäytyy aina sitä arvokkaampana, mitä tärkeämmäksi siihen yhtyvän tavoitteen toteutuminen on asetettu. (Sternberg ym. 2000, 107–110.)

Hiljaista osaamista voidaan tarkastella myös asiantuntijuuden näkökulmasta. Asiantuntijuus ilmenee omaan ammattialaan kuuluvien tehtävien tuloksellisena ratkaisemisena, ja sen on kuvattu sisältävän paljon hiljaiseen tietoon viittaavia elementtejä (ks. esim. Varila 1992, 53). Tästä huolimatta asiantuntijat kykenisivät vain harvoin kielellisesti kuvaamaan työskentelynsä perusteita, sillä heillä on kyky tehdä tiedostamattaankin päteviä valintoja (ks. esim. Ropo 1991, Schön 1995).

Työhaastattelu on tapahtuma, jossa työhaastattelun suorittaja toiminnallaan ohjaa sen tiedon muodostumista, mitä haastateltavana oleva työnhakija kussakin tilanteessa antaa. Työhaastattelijan taitoon viitattaessa keskustelu kulminoituu usein varsin konkreettisella tasolla haastattelumenetelmiin tutustumiseksi tai haastattelukoulutukseen osallistumiseksi (ks. esim. Niitamo 2003, 26). Hiljaisen taidon on perusteltua näyttäytyä jossain tätä syvemmällä.

3.5.4 Tietämys hiljaisena tietona

Tietämyksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä käytettävissä olevien tai yleisesti hyväksyttyjen tietojen kokonaisuutta (vrt. Niiniluoto 1990, 61). Hiljainen tietämys ilmaisee näin kokonaisuudessaan sitä tietoa, joka on vaikeasti tavoitettavissa, mutta ohjaa vahvasti edellä kuvattujen havaitsemisen ja toiminnan kautta saavutettavan tiedon merkitystä. Tietämyksestä astetta syvempi käsite on *viisaus*, joka liittyy kokonaisvaltaisemmin maailmankatsomukseen ja omakohtaisesti punnittuihin hyvän elämän arvoihin (emt., 62).

Tietämisen käsite soveltuu viisauden käsitettä osuvammin tämän tutkimuksen hiljaisen tiedon näkökulmaksi. Viisauden käsitteestä luovuttiin, sillä henkilöstön valitsijoiden työ saattaa sisältää eettisiäkin ristiriitaisuuksista ulkoisten henkilöstön valitsijan paineiden kanssa. On oletettavaa, ettei henkilöstön valitsijalla ole ammatissaan aina mahdollisuutta valita omasta elämänkatsomuksesta käsin parasta hakijaa; esimerkiksi sen perusteella, ketä hän kokee auttavansa eniten työpaikan tarjoamisella. Ajatus viisauden ja tiedon yhteenliittymisestä pohjautuu viime vuosisadan loppupuolen filosofiseen keskusteluun tiedon intresseistä. Jürgen Habermas erotteli mm. Aristotelesta seuraten ihmisen toimet hyödykkeiden tuottamiseen (*poiesis*), poliittis-yhteisölliseen toimintaan (*praxis*) ja mietiskelevään elämään (*theoria*) (ks. esim. Mäki-Kulmala 2004). Näiden erilaisiin intresseihin pohjautuvien tiedonlajien kautta voidaan ymmärtää tiedon luonne sen eri käyttöarvossa. Tunnettuun kreikkalaiseen sanontaan ”hyvyys on tietoa” on näin suhtauduttava rajoitetusti (ks. Hintikka 1969, 74).

Tietämyksen luonne nousee arvoonsa myös pohdittaessa tiedon siirtämistä teknisesti toimiviin asiantuntijajärjestelmiin. Vuonna 1982 ”The Times” -lehti valitsi ”vuoden mieheksi” ihmisen sijasta tietokoneen. Siitä lähtien tekniikan voimaan ihmisen ajattelun korvaajana on uskottu omilla tahoillaan ympäri maailmaa. Sen sijaan työhaastattelun suosiolle valintamenetelmänä ei näy loppua, mikä todistaa ainakin osaltaan arvioijan hiljaisen tietämyksen puolesta. Ihmisasiantuntijan tietämyksen on kuvattu koostuvan sekä alan tosiasioista, jotka ovat tiettyssä ammattiyhteisössä yleisesti hyväksyttyä tietoa, että heuristisesta tiedosta, joka on kokemuksen ja hyvän arvostelukyvyn tuottamaa (Feigenbaum & McCorduck 1985, 83). Heuristisen tiedon hiljaiselle luonteelle ei ole löydetty ihmistä korvaavia vaihtoehtoja; syntyyhän tietämystä myös epäonnistuneiden kokemusten ja ohjeiden noudattamatta jättämisen välityksellä.

Gilbert Ryle (1949/2000, 28–29) erottaa tietämyksen osaamistiedosta ”*knowing that*” -ulottuvuuden avulla. Jotta Rylen kuvaava saavutettu tieto voisi nousta myös positiivisesti arvolutautuneeksi *tiedoksi*, on sen merkitsevyyttä osattava korostaa omaa subjektiivista uskomusta totuudenmukaisempana. Polanyi (1974, 65) lähestyy ongelmaa *sitoutumisen* käsitteellä, jolloin tieto voi saada hiljaiseksi jäädessäänkin yhteisesti hyväksyttäviä piirteitä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetyssä hiljaisen tiedon prosessinomaisessa lähestymistavassa tiedon merkitsevyyden tunnustaminen nousee ensiarvoiseen asemaan. Näin tiedon on mahdollista esiintyä luuloa arvokkaampana tekijänä seuraavien tilanteiden havaitsemisessa,

ja tietämisen kehälle annetaan teoreettinen mahdollisuus muuttua jatkuvasti astetta kehittyneempään suuntaan.

Seuraavassa luvussa hiljaisen tiedon ilmiötä lähestytään tutkimusongelmana. Luvussa pohditaan ensin hiljaisen tiedon käsitteellistämisen ongelmaa, minkä jälkeen tässäkin tutkimuksessa hyödynnetystä käsitteellistämisen välineestä – reflektiosta – esitetään muutamia näkökulmia.

4. Hiljainen tieto tutkimusongelmana

4.1 Hiljaisen tiedon käsitteellistämisen ongelma

Hiljaisen tiedon muuttamista sanoin kuvattavaan muotoon on kuvattu sekä tiedon *käsitteellistämiseksi*, että tiedon *ulkoistamiseksi* (eng. *externalization*). Yhtälö on monellakin tapaa ristiriitainen. Yhtäältä hiljaisen tiedon käsitettä kuvataan yleisimmin juuri siksi tiedon lajiksi, mitä on vaikea, ellei mahdoton tunnistaa ja ilmaista sanoin. Toisaalta mikäli tässä absurdiltakin vaikuttavassa tutkimustehtävässä onnistuttaisiin, voidaanko näitä eksplisiittisesti esiteltyjä tuloksia enää kutsua hiljaiseksi tiedoksi? Tämän tutkimuksen tarkoituksessa termi hiljaisen tiedon käsitteellistämisestä nousee tiedon ulkoistamista osuvammaksi, sillä se kuvastaa tiedon ”pakottamista” sanoin kirjoitettuun tutkimusraporttiin. Siinä missä hiljaista tietoa voidaan kuvata ulkoistettavan myös elein, kuvin ja teoin, jää tiedon käsitteellistäminen kuvaamaan rajallisuudessaan tämän tutkimuksen mahdollisuuksia.

Yksi Suomen merkittävimmistä filosofiista, Georg Henrik von Wright (1985, 205) on tiivistänyt käsityksensä filosofian tehtävästä *käsitteellisten intuitioiden ilmaisemiseksi*. Määritelmä tukee samankaltaisuudellaan osuvasti tämän tutkimuksen tavoitetta käsitteellistää hiljaista tietoa. von Wright tarkoittanee määritelmällään sitä, että voimme teoreettisilla harrastuksillamme kehittää luontaisia intuitioitamme käsitteellisempään suuntaan (ks. Rätty 1987, 1). Tämän tutkimuksen tavoitteet nojautuvat samaan oletamaan siinä, että reflektoidessamme omaa toimintaamme meillä on mahdollisuus saavuttaa hiljaisesta tiedosta enemmän kuin ilman näitä ponnisteluja. Myös Koivunen (1998, 10) rohkaisee tarttumaan tutkimusongelmaan toteamalla, että hiljaisesta tiedosta on kyllä mahdollista kertoa sanojen avulla, vaikkei itse hiljaista tietoa niiden avulla pystyisikään

tavoittamaan.

Hiljaista tietoa pohtiva kirjallisuus avaa mielenkiintoisella tavalla ajatuksen tieteen kehittymisestä ja sen mahdollisuuksista myös hiljaisen tiedon ulkoistamisessa. Michael Polanyi tuo 1960-luvun kirjallisuudessaan esille poliisilaitoksen “nykykeksinnön” avustaa ihmistä hahmottamaan jälkikäteen näkemänsä kasvojen piirteitä (Polanyi 1983, 4–5). Hänen tunnettua vertausta lainaten (ks. luku 3.1) olisi siis keksitty väline, joka ei sinänsä kerro mikä sai meidät tunnistamaan kasvot ihmismassasta, mutta auttaisi meitä ulkoistamaan sisäistä kuvaa näkemästämme ihmisestä. Tekniikalla olisi näin mahdollisuudet tehostaa hiljaiseen tietoon pureutuvaa reflektiivistä ajatteluamme.

4.2 Reflektio hiljaisen tiedon käsitteellistämisen välineenä

Tämän tutkimuksen hiljainen tieto ei siis siinä mielessä enää ole hiljaista, että se on ilmaistu sanoin, *reflektoitu*. Reflektiota voidaan käyttää eräänä keinona hiljaisen tiedon käsitteellistämisen prosessissa. Voidaan Donald Schönia (1995, 61) mukaillen hypoteettisesti ajatella, että työhaastattelutilanteessa arviointi muuttuisi sitä “hiljaisemmän” tiedon tasolle, mitä enemmän kokemusta työhaastattelijalla on henkilöstön valintatilanteista. Tätä spontaanin tietämisen tasoa Schön kuvaa nimellä *knowing-in-action*, mihin yhdistyy vasta sitä enemmän reflektointia, *reflection-in-action*, mitä enemmän vieraat tilanteet pakottavat ajattelemaan ja arvioimaan omaa toimintaa tietoisella tasolla. Polanyi (1983, 6) kuvaa samaa ilmiötä hiljaiseksi vallaksi (*tacit power*). Tämän voiman seurauksena hiljainen tieto sisäistetään, kadotetaan tietoisuuteemme ja käytetään jatkossa kyseenalaistamatta parhaimpana käytettävissä olevana tietona.

Tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon käsitteellistämisessä nojaututaan reflektioon jo tapahtuneesta toiminnasta, *reflection-on-action* (Schön 1995, 278). Reflektiota on kuvattu hiljaisen tiedon käsitteellistämisessä mm. Selamatin ja Choudrien (2004) tietojohdamisen tueksi kehittelemässä mallissa, jossa ihmisen metakyvyt ovat yhteydessä positiivisesti taitojen ja asenteiden jakamisessa työyhteisössä. Taitojen jakamisen on mallissa puolestaan edelleen positiivisesti yhteydessä hiljaisen tiedon leviämiseen.

Reflektiivisen ajattelun mahdollisuuksia hiljaisen tiedon käsitteellistämisessä on osaltaan myös kritisoitu. Gilbert Rylén (1949/2000, 165) kritiikkiä introspektion ajatuksesta voitaisiin oppimisen metakognitioiden (ks. esim. Kivinen & Ristelä 2003) ohella soveltaa

myös hiljaisen tiedon tutkimuksen kritiikiksi. Rylen esittämää näkemystä mukaillen ihmisen tietämys omasta hiljaisesta tiedostaan perustuisi johonkin alemmalle metatietämisen tasolle. Tämä metatietämisen taso jää kuitenkin sellaisenaan saavuttamatta kaikilta ulkopuolisilta tarkkailijoilta, jolloin sitä koskeva tieto voi olla vain introspektiivista (ks. myös Schön 1995, 276). Näin joudumme muodostamaan uuden, hiljaisen tiedon metatietämistä tarkkailevan tason. Ongelmaksi nousee Rylea mukaillen se, ettei tämä uusi tasokaan voi olla ulkopuolisen saavutettavissa kuin vain introspektiivisesti, jolloin taas on muodostettava uusi tätä tasoa tarkkaileva taso. Loputtomien tasojen jatkumo on näin valmis.

Edellä kuvatun tasojen loputtoman jatkumon näkökulmasta tilanteesta ei siis lopulta päästä tarkastelemaan mitään ulkoisesti (vrt. Ryle 1949/2000, 165). Tämän ajatuksen taustalla on käsitys tiedosta representaationaalisen prosessin (kuva tai heijastus maailmasta ihmisen mielessä). Pragmatistien yksi keskeisistä ajatuksista onkin tällaisesta tiedonkäsityksestä irrottautuminen. Sen sijaan he haluavat yksinkertaistaen nähdä tiedon toimintana, joka koostuu osaamisesta, tietämisestä ja oman ajattelun ymmärtämisestä (ks. esim. Kivinen & Ristelmä 2001).

Koska tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon käsitteellistämisessä nojaututaan ihmisen reflektiiviseen pohdintaan, yhdistyy tutkimus siis jossain määrin konstruktivistiseen käsitykseen tiedon luonteesta. Vaikkei ihmisen metakognitiivista toimintaa teorian valossa olekaan tässä mahdollista käsitellä laajemmin, nousee kasvatustieteellisen tutkimuksen kannalta tärkeäksi rinnastaa tiedon saavutettavuuden näkemykset tutkimuksen lähtöasetelmaan.

4.3 Hiljaisen tiedon käsite tässä tutkimuksessa

Hiljaisen tiedon käsitteelle ei ole löydettävissä yhtäläisiä piirteitä edustavaa määrittelyä. Käsitteen moninaisuus näyttäytyy mm. englantilaisen Stephen Gourlayn (2004) tutkimuksessa. Gourlay on pyrkinyt selkeyttämään hiljaisen tiedon käsitettä tarkastelemalla sen saamaa merkitystä erilaisissa empiirisissä tutkimuksissa. Tutkimus osoittaa, kuinka hiljaisella tiedolla saatetaan tarkoittaa joissain yhteyksissä täysin tavoittamatonta ja tiedostamatonta tietoa. Paikoin hiljaisen tiedon käsitteellä luonnehditaan taas sellaista tietoa, joka on eksplisiittisesti ilmaistavissa, mutta sen käsitteellistäminen vaatii vain tavallista suurempia ponnisteluja.

Tässä tutkimuksessa hiljainen tieto nähdään käsitteen luoja Michael Polanyin (1969, 133) tavoin siksi tiedon lajiksi, mitä ei ole mahdollista ilmaista sanallisessa muodossa. Sikäli käsitteen arvoituksellista, ja näin myös hyvin kiehtovaa merkitystä ei haluta rajata tämän tiukemmin.

Hiljaisen tiedon käsitteessä ei mielestäni tästä huolimatta tarvitse olla mitään mystistä tai täysin selittämätöntä. Se, ettei ilmiön sisältöä pystytä kirjoittamaan sanallisessa muodossa ei välttämättä tarkoita sitä, etteikö ilmiöstä voisi sanojen avulla ymmärtää uusia näkökulmia. Tutkimuksessa *lähestytään* henkilöstön valitsijoiden hiljaista tietoa, mikä on haastava, mutta varsin mielekäs tutkimuksen tavoite.

Seuraavassa luvussa siirrytään tarkastelemaan tämän tutkimuksen kohteeksi valittua henkilöstön valinnan ammattialaa. Luvussa luodaan ensin katsaus sekä henkilöstön valinnan historiaan, että sen nykypirteisiin. Lopuksi tutkimusasetelman tueksi nostetaan muutamia näkemyksiä työhaastattelun luonteesta henkilöstön valinnan arviointimenetelmänä.

5. Henkilöstön valinta

5.1 Sosiaalihuollosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen

Yrityksien henkilöstötoiminnot olivat pitkään linjajohdon arkirutiineja. Henkilöstöä palkattiin lisää tai vähennettiin tuotannon vaatimuksien mukaisesti. Tilanne alkoi muuttua 1940-luvun lopulla. Työlainsäädännön kehittyessä ja työehtosopimusten yleistyessä henkilöstöasiat alkoivat vaatia yhä erikoistuneempaa osaamista. Samoihin aikoihin henkilöstökoulutuksen määrä kasvoi, ja erilainen vapaaehtoinen sosiaalitoiminta lisääntyi. Erillisten henkilöstöosastojen perustamiselle oli nähtävissä selvä tilaus. Tuolloin henkilöstöosaston vastualueet olivat käytännönläheisiä ja liittyivät henkilöstön auttamiseen asunnon hankkimisesta sairaanhoidon järjestämiseen. Toimintaa kutsuttiinkin yleisesti ensin sosiaalihuolloksi, myöhemmin sosiaalitoiminnaksi. (Ks. Keravuori & Rossi 1947.)

Vasta 1970-luvulla henkilöstöhallinto kehittyi varsinaiseksi omaksi osaamisalueekseen. Henkilöpäällikön ja muiden henkilöstöasioihin erikoistuneiden asiantuntijoiden vastuulle siirrettiin myös uuden henkilöstön rekrytointi. Pian tämä henkilöstöosaston eriytyneisyys

linjajohdosta huomattiin kuitenkin ongelmalliseksi, ja toimintoja siirrettiin useasti takaisin linjajohdolle. Samanaikaisesti 1990-luvun alun laman tuoma kireä taloustilanne johti henkilöstöosastojen saneeraukseen varsinkin pienemmissä yrityksissä. Suurissa yrityksissä osastot säilyivät hyvin, mutta niiden rooli muuttui hallinnollisista järjestelyistä henkilöstöjohtamisen suuntaan.

Erityisesti 1980-luvulta lähtien henkilöstöresurssien ja liiketoiminnan välille on luotu strategisia yhteyksiä, ja tuotantokeskeiset ajattelutavat korvautuivat useasti resurssilähtöisimmillä strategioilla. Ilmiötä kuvastaa hyvin Yhdysvalloissa kehitelty käsite strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen (*Strategic Human Resources Management, SHRM*), jonka käyttö yleistyi alan normatiivisessa kirjallisuudessa nopeasti. Käytännön tasolla muutokset ovat jääneet verkkaisiksi, sillä ajattelun lähtökohtana on henkilöstön osaamisesta nouseva liiketoimintastrategia. Laajat joukkoyritykselliset Suomessakin näyttänevät jossain määrin todistavan kehitystä vastaan. Kilpailutilanteen muutoksissa henkilöstö suhteutetaan yhä liiketoimintaan, ei päinvastoin. (Ks. Vaahtio 2005, 18.)

Työmarkkinoilla tapahtuneiden muutosten myötä henkilöstön osaamisen vaatimukset ovat kasvaneet ja eriytyneet. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi eivät riitä enää työn mekaaniset suorittajat. Muutosta voidaan havainnollistaa myös alan sanaston muutoksilla: työvoiman sijasta puhutaan yhä useammin henkilöstöstä, työvoimaministeriö on muuttunut työministeriöksi ja työvoimatoimistoissakin kaavaillaan työvoimaneuvojan nimikkeen vaihtamista henkilöstöneuvojan tai -konsultin nimikkeeseen (Vaahtio 2005, 19).

5.2 Rekrytointi – ja henkilöstövuokraus alan nykytrendinä

Arkikielessä ja alan opetuskirjallisuudessa (Suomessa esim. Viitala 2002; Markkanen 1999) henkilöstön valinta sisällytetään useasti rekrytoinnin käsitteeseen. Rekrytoinnin kuvataankin useimmiten käsittävän kaikki työsuhteen aloittamista edeltävät toimenpiteet. Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään systemaattisesti henkilöstön valinnan (*personnel selection*) käsitettä, tarkoituksena erottaa rekrytoinnin prosessista se vaihe, missä työnhakijoista kerätään tietoa työhaastattelun avulla, ja tehdään tämän pohjalta lopullinen valintapäätös. Henkilöstön valinnan käsite yhtyy vahvasti myös henkilöarvioinnin (*personnel appraisal*) käsitteeseen, millä viitataan yleisesti henkilöarviointiin jo työsuhteessa olevien kohdalla.

Rekrytointiprosessin tarkoitusta ja tavoitteita voidaan yksikertaisimmillaan kuvata seuraavasti. Työnantajat hankkivat työvoimaa palvelukseensa joko työpaikkojen määrän (työllisyyden) kasvaessa, työelämästä poistuvien työntekijöiden (poistuman) korvaamiseksi tai toiseen työpaikkaan siirtyvien työntekijöiden (vaihtuvuuden) korvaamiseksi.

Tyypilliseksi nykypäivän rekrytoinnin ja työsuhteiden piirteeksi on muodostunut ulkoistaminen. Henkilöstön valinnan ulkoistamisesta ei kuitenkaan suoranaisesti voida puhua, sillä usein henkilöstöpalveluja tarjoavat yritykset auttavat vain sopivien ehdokkaiden kartoittamisessa, mutta jättävät lopullisen valinnan henkilön työllistymisestä asiakasyrityksilleen heidän näin toivoessa. Rekrytoinnin ulkoistaminen yhtyy ilmiönä laajemmin koko palveluyhteiskunnan kehittymiseen (ks. Siivonen & Martikainen 2004, 6).

Työvoiman vuokrausta on Suomessa harjoitettu jo 1960-luvulta lähtien, mutta sen käyttö on varsinkin nyt 2000-luvulla kasvanut huimasti. Vuonna 2006 henkilöstöpalveluyritykset vuokrasivat Suomessa kokoaikaisiksi henkilötyövuosiksi muutettuna 20 000 työntekijää. Kasvua oli tapahtunut viidessä vuodessa jopa 75 %. Alan kasvua voi todistaa myös sen liikevaihdon kasvulla, joka vuoden 1999 180 miljoonasta eurosta oli vuoteen 2006 kivunnut jopa 650 miljoonaan euroon. Henkilöpalveluyritysten liiton mukaan nämä lukemat ovat Euroopan keskitasoon nähden vielä vaatimattomia, mikä antaa ennusteita alan kasvamiselle edelleen. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006; 125, 173, Henkilöpalveluyritysten liitto.)

5.3 Työhaastattelu arviointimenetelmänä

Psykologiset henkilöarviointimenetelmät voidaan työhönotossa jakaa kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin Työhaastattelua hyödynnetään näistä varsinaisena rekrytoinnin arviointivaiheen menetelmänä ylivoimaisesti eniten. Petteri Niitamo (2003, 22) toteaa kuitenkin henkilöarvioinnin yleiseen keskusteluun vedoten, kuinka työhaastattelu on eriskummallisen aliarvostettu. Vaikka kyseessä on menetelmistä monipuolisin, joustavin ja myös älykkäin – ihminen itse –, viedään suurin kasvu ja huomio tekniikkayhteiskunnassamme usein muualle. Työhaastattelu on arkista, vaatimatonta ja liiaksi ”kaikkien halukkaiden ulottuvilla”. (Niitamo 2003, 20–22.)

Työhaastattelun sisältöä voidaan karkeasti erotella ammattihaastatteluksi ja henkilöhaastatteluksi. Ammattihaastattelulla syvennetään hakijan taustoihin, koulutukseen ja työkokemukseen liittyviä asioita. Henkilöhaastattelulla pureudutaan puolestaan hakijan ominaisuuksiin ja luonteenpiirteisiin. Yhteistä haastatteluille on sisällöstä riippumatta niiden tavoite selvittää hakijan soveltuvuutta tarjottuun työtehtävään ja työyhteisöön. (Ks. Heinonen & Järvinen 1997, 137–138.) Työhaastattelu on merkittävää nähdä aktiivisena vuorovaikutustilanteena, missä sanallisen viestinnän ohella myös non-verbaalisella viestinnällä on merkittävä asema (ks. esim. Posthuma ym. 2002). Työnhakijan näkökulmasta työhaastattelu on todettu muita arviointimenetelmiä mieltäisemmäksi (Steiner & Gilliland 1996).

Työhaastattelun rinnalla monet soveltuvuusarvioinnit ovat tulleet jäädäkseen työhönoton yhteyteen. Varsinkin esimies- tai johtotason tehtäviin rekrytoitaessa luotetaan vain harvoin yksinomaan työhaastattelun avulla saavutettavaan tietoon. Henkilöarviointimenetelmistä on olemassa paljon tieteelliseen tutkimukseen pohjautuvaa tietoa (ks. esim. Niitamo 2003), jonka avulla pystytään osoittamaan niiden ennustevaliditeetin olevan yhteydessä niiden tuottamaan taloudelliseen hyötyyn. Soveltuvuusarvioinnit on siis todettu työhaastattelun ohella kannattaviksi investoinneiksi. Tässä tutkimuksessa henkilöstön valinnan arviointimenetelmistä keskitytään kuitenkin nimenomaan työhaastatteluun.

Mitä työhaastattelutilanteissa sitten tavoitellaan saavutettavan? Zürichin yliopiston sosiologian laitos on Hans Geserin johdolla tutkinut 36 pienen ja suuren yrityksen työvoimatarpeen kehittymistä ja listanneet tuloksien pohjalta ihannerekrytoitavan tärkeimmät ominaisuudet. Työnantajat mainitsivat arvostavansa etenkin joustavuutta, vastuuntuntoa, laadun tavoittelua, oppimisintoa ja ryhmätyötaitoja. (Ks. Heinonen & Järvinen 1997, 127.) Vaahtion (2002, 80–84) tutkimuksessa ihannerekrytoitavaa kuvattiin työnantajan näkökulmasta mm. joustavaksi, aktiiviseksi, rehelliseksi, luotettavaksi sekä yhteistyö- ja oppimiskykyiseksi.

Työnhakijoiden persoonallisia ominaisuuksia on korostettu valintapäätöksen kriteerien lisäksi myös työpaikkailmoituksissa. Työpaikkailmoituksia tutkittaessa hakijoiden toiveominaisuuksia kuvattiin useimmiten termeillä itsenäiseen työhön kykenevä, oma-aloitteinen, palveluhenkinen ja aktiivinen (Lavón 2001, 29). Ihannerekrytoitavan ominaisuudet näyttäytyvät siis hyvin abstrakteilta. Työhaastattelutilanteessa henkilöstön

valitsijan on mahdollista kohdata ihminen. Hän voi esittää kysymyksiä ja tulkita tämän kautta hakijan persoonallisia ominaisuuksia. Mikä lopulta ratkaisee valinnan? Minkälaisen hiljaisen tiedon avulla päätös muodostetaan?

6. Tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hiljaista tietoa henkilöstön valinnassa luvussa 3.5 kuvatus prosessimaisen ajattelun tavoin. Ilmiötä lähestytään seuraavien tutkimusongelmien kautta:

- 1. Mistä haastattelija etsii hiljaista tietoa työhaastattelun aikana?*
- 2. Miten hiljaista tietoa työhaastattelun aikana saavutetaan?*
- 3. Miten haastattelija perustelee saavuttamansa hiljaisen tiedon merkitystä valintaan vaikuttavana tietona?*

7. Tutkimusmenetelmät

7.1 Metodologiset lähtökohdat: laadullinen tutkimusote

Kaikkein konkreettisinkaan tieteenharjoittaminen ei rajaudu pelkkään tutkimustehtävän tekniseen suorittamiseen, vaan sen taustalle on kätkeytynyt jokin yleisempi tieteellinen näkemys (Raunio 1999, 15). Tutkimuksen metodologia eroaa tässä tutkimusstrategiaa ja -menetelmiä koskevien ongelmien pohdinnasta, ja keskittyy tutkimuksen yleisempään luonteeseen ja sen tieteellisen päättelyn piirteisiin (Niiniluoto 2002, 30). Vaikka tämän tutkimuksen ongelmat ovat empiirisestä todellisuudesta lähtöisin, tarkastellaan seuraavassa lyhyesti, mihin laajempiin käsitykseen tiedosta ne pohjautuvat.

Hiljaisen tiedon luonteessa korostuu sen merkitys itse subjektille. Niinpä myös henkilöstövalinnoissa esiintyvää hiljaista tietoa on kaikkein luonnollisinta lähestyä valitsijoiden oman, hiljaiselle tiedolleen antaman laadullisen merkityksen kautta. Merkityksen etsimisen taustalta on löydettävissä humanistiselle tieteelle ominainen praktinen tiedonintressi, missä tutkimuksen tavoitteeksi nostetaan ihmisen toiminnan ja päätöksenteon ymmärtäminen (ks. esim. Raunio 1999, 363). Tässä tutkimuksessa tavoitellaan siis ymmärrystä sen tiedon luonteelle ja sisällölle, mihin turvautuen uuden työntekijän valintaprosessi toteutetaan.

Tämän tavoitellun ymmärryksen suhde tietoon nivoutuu yhteen hiljaisen tiedon perustaksi määritellyn tiedonkäsitteen kanssa. Ymmärryksen oikeellisuuden todistamista tärkeämmäksi nousee sen arvo tarkasteltavan ilmiön hahmottajana. Ilmiötä lähestytään laadullisen tutkimusperinteen kautta, minkä kulmakiviksi voidaan yksinkertaistaen nostaa: tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutteiden suhde, aineistolähtöinen tutkimusprosessi, harkinnanvaraisesti valitut tutkimukseen osallistujat, sekä kielellinen (vrt. numeerinen) tutkimusaineisto. Tämän tutkimuksen ongelmanasettelu ja toteuttamistapa antavat viitteitä useammastakin laadullisen tutkimuksen eri lähestymistavasta, eikä tutkimus yksiselitteisesti sijoitu mihinkään valmiiseen tutkimusstrategiaan. Grounded theory -lähestymistavasta on kuitenkin löydettävissä useita piirteitä, jotka edesauttavat tutkimuksen strategisen luonteen ymmärtämistä, ja sen sijoittamista kvalitatiivisen tutkimusperinteen kenttään.

7.2 Tutkimusstrategisia piirteitä: yhteyksiä Grounded theory -lähestymistapaan

Tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon saavuttamisessa nojaututaan reflektioon jo tapahtuneesta toiminnasta, *reflection-on-action* (Schön 1995, 278; ks. luku 4.2). Tutkimusaineiston muodostavat näkemykset ovat syntyneet hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa, joista pyritään luvussa 3.5 esitellyn hiljaisen tiedon prosessinomaisen lähestymistavan kautta löytämään kokonaisuutta hahmottavia piirteitä. Löydettyjen yhteyksiä tarkastellaan tavoittelematta mitään yleistettävää hiljaisen tiedon teoriaa. Käsittelenkin yhteyksiä ennemmin malleina, korostaen ilmiöiden esimerkinomaista rakentumista.

Tältä osin tutkimuksen teorian ja empirian suhteesta on löydettävissä yhteyksiä nimellä ”Grounded theory” tunnettuun lähestymistapaan. Grounded theory viittaa induktiiviseen teorian tuottamiseen, missä empiirisestä aineistosta etsitään uusia käsitteellisiä tai teoreettisia luokkia (Raunio 1999, 303). Vaikkei Grounded theory vastaa vaativuudellaan ja aineiston systemaattisilta käsittelymetodeiltaan (ks. esim. Creswell 1998, 55–58) tämän tutkimuksen toteutusta, on sen lähtökohdista löydettävissä tutkimusasetelmaani soveltuvia piirteitä. Grounded theory -lähestymistavan on esitetty soveltuvan sellaisen toiminnan tutkimiseen, missä ennalta arvaamattomien tekijöiden mahdollisuus on suuri. Menetelmän kehittäjinä pidetyt Glaser ja Strauss (1967) ovatkin painottaneet sen soveltuvuutta sellaisille tutkimusalueille, joista olemassa oleva teoria on vähäistä.

Grounded theory -lähestymistavalle ei ole yksiselitteistä suomenkielistä vastinetta, mutta useimmiten lähestymistapa käännetään ankkuroiduksi tai aineistolähtöiseksi teoriaksi. Käännöksillä pyritään korostamaan teorian (tässä mallin) perustamista empiiriseen tutkimusaineistoon. Teorian tuottaminen ei voi kuitenkaan olla puhtaasti induktiivista. Jotta tutkimusaineisto saadaan hallittavaan muotoon, siitä on muodostettava jonkinlainen esiyymmärrys (Raunio 1999, 206). Tämän esiyymmärryksen roolia palvelee tässä tutkimuksessa prosessinomainen kuvaus hiljaisen tiedon ulottuvuuksista, minkä tukemana aineistosta havaitut elementit voidaan sijoittaa laajempiin ilmiökokonaisuuksiin.

Grounded theory -tutkimuksen analyysi etenee täten induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn vuorovaikutuksena, missä myös abduktiiviselle päättelylle ollaan avoimia. Tällä sallitaan aineistosta nousseiden pienienkin johtolankojen tuoda ideoita tutkimuksessa tarkasteltaviksi teemoiksi. Lähestymistavan on arveltu vedonneen laadullisiin tutkijoihin juuri siinä, että se antaa mallin tai teorian muodostua tutkimusaineistosta tavalla, joka säilyttää kosketuksensa ihmisen arkisiin elämäkäytäntöihin ja siinä ilmeneviin merkityksiin (Raunio 1999, 304). Tässä tutkimuksessa uuden työntekijän valintaprosessit ovat osa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työnkuva. Heidän tiedolleen ominaisia piirteitä pyritään selvittämään tutkijan ja henkilöstön valitsijan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Seuraavassa tarkennetaan tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valitun teemahaastattelun luonnetta ja rakennetta.

7.3 Aineistonkeruumenetelmä: puolistrukturoitu teemahaastattelu

Eskola ja Suoranta (2000, 85) tiivistävät haastattelun idean tavalla, joka iskostuu tutkimusongelmaani aluksi itsestäänselvyytensä: ”Kun haluamme tietää jotain ihmisestä – mitä hän ajattelee, minkälaisia motiiveja hänellä on jne. – niin miksi emme kysyisi sitä häneltä suoraan”. Tältä osin suorittamani tutkimushaastattelu myötäilee jo 1900-luvun alussa alkanutta muutosta informantin ja tiedon kohteen yhdistymisestä (ks. Alastalo 2005, 77). Hiljaisen tiedon näkökulmasta ”kysyminen häneltä suoraan” ei osoittaudukaan enää itsestäänselvydeksi. Liian suorien kysymysten esittäminen olisi hiljaisen tiedon artikuloimattomuuden vuoksi saattanut johtaa ikävään pattitilanteeseen, kuten Mikko Mäntysaari (1991) sosiaalitoimistotyöntekijöille suuntaamansa teemahaastattelun pohjalta arvio. Teemahaastattelun avulla tavoiteltiin saada haastateltavat kertomaan laajemmin ammatistaan, ammattitaidostaan ja hiljattain päättyneestä uuden työntekijän valintaprosessista. Vaikka osa esitetyistä kysymyksistä viittasi suhteellisen suorasti juuri

hiljaiseen tietoon, oli ensisijaisena tarkoituksena saada haastateltavat antamaan myös epäsuoria vihjeitä valintaprosessin taustalla vaikuttavasta tietotaidosta.

Tutkimushaastattelun lajeille ei ole olemassa yhtenäisiä määritelmiä. Useissa tutkimusraporteissa teemahaastattelun luonnetta tarkennetaan määrittelemällä se vielä erikseen puolistrukturoiduksi. Toisinaan teemahaastattelu esitellään puolistrukturoidun haastattelun vaihtoehtona, missä haastateltaville annetaan laajemmat mahdollisuudet omien tulkintojen esittämiseen (Eskola & Suoranta 2000, 88). Hirsjärvi ja Hurme (2000, 47) yhdistävät omassa teoksessaan nämä kaksi haastattelulajia, ja päätyvät kutsumaan puolistrukturoitua haastattelua myös teemahaastattelun nimellä.

Päädyn tässä tutkimuksessa itsekkin tarkentamaan aineistonkeruumenetelmäni puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi (ks. haastattelurunko, LIITE III), sillä kunkin teeman sisään oli rakennettu pieni keskustelurunko. Vaikkei kysymyksiä suoritettu määrättyssä järjestyksessä, eikä aina sisältönsä muotoisina, nousevat ne yhdistämään pelkkiin teemoihin sidottua haastattelua merkittävämmiin haastattelujen kulkua. Tutkimukseen osallistuneet ohjattiin kertomaan heidän työssään käyttämästä tiedosta ja taidosta kolmen eri teeman kautta:

- 1) *päätöksentekoprosessi*
- 2) *työhaastattelun suorittaminen sekä*
- 3) *työnhakijan arvioiminen ja ominaisuuksien tunnistaminen.*

Teemojen taustakontekstiksi valittiin jokin hiljattain päättynyt uuden työnhakijan rekrytointiprosessi, mihin on tavallisesti sisältynyt työhakemusten seulonta, työhaastattelujen järjestäminen, mahdollinen toinen haastattelukierros sekä uuden työntekijän valitseminen. Ensimmäisen haastatteluteeman tarkoitus oli keskustella tämän rekrytointiprosessin näkökulmasta päätöksen muodostumisesta: miten se syntyi, kohdattiinko ongelmia, ja minkälaista tietoa valinnassa oli läsnä. Toinen teema keskittyi työhaastattelun suorittamisen ympärille: minkälainen työhaastattelu koetaan onnistuneeksi, ja mitä valitun työnhakijan haastattelusta jäi erityisen positiivisena mieleen. Viimeisenä teemana siirryttiin keskustelemaan valitun työnhakijan läsnäolosta ja ominaisuuksista: miksi juuri hän erottui läsnäolollaan ja persoonallaan edukseen.

Ennen haastatteluun osallistumista henkilöstön valitsijoita pyydettiin vastaamaan vielä sähköpostitse muutamaa esikysymykseen liittyen heidän ammatilliseen osaamiseensa (ks. LIITE II). Esikysymysten lähettäminen nousi perustelluksi neljästä eri syystä. Ensimmäkin sen toivottiin toimivan tutkimukseen osallistuneiden pienenä orientoitumishetkenä, minkä aikana he pohtisivat omaa työtään, ammattitaitoaan sekä hiljattain valitsemaansa uutta työntekijää. Toiseksi uskoin heidän olleen miellyttävämpi saapua haastatteluun, kun pieni osa tutkimuksesta oli ikään kuin jo paljastettu. Kolmanneksi se tarjosi minulle tutkijana mahdollisuuden tarttua haastateltavien jo ilmaisemiin näkemyksiin, mikäli haastattelussa kohdattaisiin sitä vaativia tilanteita. Neljänneksi haastattelun kesto haluttiin pitää noin yhden tunnin mittaisena. Esikysymykset säästivät aikaa tutkimusongelmien kannalta relevantimmille teemoille.

Ennen aineistonkeruun aloittamista oli ennustettavissa, ettei tutkimuksen taustakontekstiksi valikoituneissa rekrytointiprosesseissa ole välttämättä tehty aina itsenäisiä valintoja. Mahdollisten usean työhaastattelijan tapauksien varalta myös ryhmähaastattelun vaihtoehtoa oli punnittava. Ryhmähaastattelun valintaa olisi tukenut etukäteistieto siitä, että ryhmän jäsenet tuntevat toisensa jo entuudestaan (ks. Creswell 1998, 124; Sulkunen 1990). Työparina heidän olisi ollut luonnollista osallistua myös tutkimushaastatteluun yhdessä. Ryhmähaastattelun välityksellä olisi tarjoutunut lisäksi mahdollisuus uusien kollektiivisten muistikuvien tuottamiseen (ks. Middleton & Edwards 1990).

Haastateltavat asetettiin tutkimuksessa kuitenkin suhteellisen vaativaan ja henkilökohtaiseenkin rooliin, missä heitä pyrittiin kannustamaan oppimaan lisää myös itse itsestään työtehtävän suorittajana. Tästä syystä yksilöhaastattelu arvioitiin tutkimusongelmien näkökulmasta ryhmähaastattelua otollisemmaksi. Perustelut liittyvät osittain myös aineiston valintaa koskevien ratkaisujen kanssa. Ryhmähaastattelu olisi saattanut kannustaa haastateltavia keskustelemaan näkökulmistaan painotetusti oman organisaationsa edustajina (ks. Sulkunen 1990), mitä ei tässä tutkimuksessa tavoiteltu.

Haastateltavan ja haastattelijan välille muodostuvaa luottamuksellista suhdetta korostetaan usein haastattelumenetelmiä käsittelevässä kirjallisuudessa tiedon saannin pääedellytyksenä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 96–98; Ruusuvuori & Tiittula 2005b). Tässä tutkimuksessa luottamus pyrittiin rakentamaan ensisijaisesti aidolla kiinnostuksenosoituksella. Tässä oman haastattelijan rooliin yhdistyminen sekä yhteydenottajan, että tulkitsijan rooliin arvioitiin

luottamusta lisäävänä tekijänä. Myös haastattelua edeltäneiden kirjallisten esitietokysymyksien merkitystä voidaan arvioida haastatteluilmapiiriä vapauttavana tekijänä. Suhteellisen yleiset ja helposti lähestyttävät esitietokysymykset toimittivat näin myös avauskysymysten tehtävää (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 107).

Hiljaisen tiedon selvittämiseksi ilmiö tiedon vuorovaikutteisesta muokkaamisesta nousee väistämättäkin tiedon saamisen kulmakiveksi. Haastattelun avulla pyritään asetelmaan, missä haastattelun molemmat osapuolet saavuttavat uusia näkökulmia: haastattelija tutkimuskohteenaan olevasta ilmiöstä, haastateltava itsestään. Näin havainnollistuu kritiikki passiivisesti haastateltavaansa lähestyvistä tutkijasta, joka olettaa kaiken mielenkiintoisen tiedon sijaitsevan jossain valmiina jo ennen häntä (ks. esim. Holstein & Gubrium 2003).

8. Tutkimuksen toteutus

8.1 Aineiston keruu

8.1.1 Rekrytointiprosessien ja haastateltavien valinta

Potentiaalisten haastateltavien kartoittaminen aloitettiin työpaikkailmoituksia seuraamalla, sillä haastattelut haluttiin liittää johonkin todelliseen uuden työntekijän valintaprosessiin. Työpaikkailmoituksia etsittiin sekä sähköisistä, että painetuista tiedotusvälineistä. Pohdin ensin ratkaisuja rajata haastatteluun pyydettäviä henkilöstön valitsijoita koulutustaustan tai työkokemusvuosien perusteella, mutta en lopulta löytänyt tähän tutkimusongelman kannalta riittävän relevantteja perusteita. Päinvastoin arvelin näiden taustakriteerien esille nostamisen johtavan jopa siihen, että haastateltavat tuntevat haastatteluvaiheessa edustavansa itsensä sijaan jotain tiettyä ryhmää, ja nostavat vastauksensa tämän arvomaailman pohjalta.

Toiseksi pohdin haastattelujen taustalla vaikuttaneiden rekrytointiprosessien rajaamista johonkin tiettyyn toimialaan tai tehtävänimikkeeseen. Tällekin ratkaisulle ei löytynyt perusteita. Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella hiljaista tietoa tietyn ammattikunnan näkökulmasta. Näin henkilöstön valitsijoiden sijoittuminen hyvin erimuotoisiinkin organisaatioihin ja toimialoihin nähtiin tulevaa aineistoa rikastavana tekijänä.

Yhteydenottoon johtavien työpaikkailmoitusten valintaan vaikutti kuitenkin joukko tekijöitä, joiden huomioimisen nähtiin edesauttavan onnistuneita haastatteluasetelmia. Avoimien työpaikkojen suhteen valintaan vaikuttivat tehtävän suhteellisen korkea vaatimustaso, sekä hakijaan kohdistetut monipuoliset odotukset. Tehtävissä vaadittiin siis oman ammattitaidon hallintaa ilman laissa säädeltyjä kelpoisuusvaatimuksia. Lisäksi yhteydenottoihin johtavia työpaikkailmoituksia yhdistivät vakituisen ja kokopäiväisen työsuhteen tarjoaminen. Tämän avulla pyrittiin korostamaan valintaprosessien merkitystä. Luontevan yhteydenoton takaamiseksi ilmoituksista valikoitui viime kädessä sellaiset, joissa työnhakijalle oli tiedusteluja varten annettu myös henkilöstöosastoa edustava yhdyshenkilö. Henkilökohtaisilla ihmissuhteillani ei sen sijaan ollut merkitystä haastateltavien valikoitumisessa, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöstön valitsijat olivat minulle ennestään vieraita. Samoin työpaikkaa tarjoavien organisaatioiden valintaan ei liittynyt henkilökohtaisia motiiveja tai kontakteja.

Tutkimusaihe herätti aitoa kiinnostusta. Kuuden haastateltavan löytämiseksi olin yhteydessä yhteensä yhdeksään henkilöstön valitsijaan. Lähestyin valitsijoita ensin sähköpostitse. Viestissäni (ks. LIITE I) kerroin tutkimuksestani, annoin muutaman päivän miettimisaikaa ja ilmoitin palaavani asiaan myöhemmin. Aidon kiinnostuksen merkiksi tulkitsin sen, että puolet haastatteluun osallistuneista olivat itse minuun päin yhteydessä. Loput kolme ilmaisivat kiinnostuksensa heti yhteydenottoni yhteydessä. En kokenut saavan lainkaan varsinaisesti kielteisiä vastauksia. Eräs valitsija oli yhteydenottohetkellä jo työkomennuksella ulkomailla. Toinen vetosi kiireeseen, mutta olisi ollut valmis haastatteluun myöhäisempänä ajankohtana. Kolmannen valitsijan kohdalla haastattelu päätettiin yhteisymmärryksessä peruuttaa, sillä hän ei toivonut haastattelua nauhoitettavan.

8.1.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen aineistoksi haastateltiin siis yhteensä kuutta (6) henkilöä, joita kutakin haastateltiin yhden kerran. Viisi haastateltavaa oli jo ennen haastattelua vastannut esitietokysymyksiin, mutta yhden tapauksen kohdalla esitin vastaavat kysymykset suullisesti haastattelun alussa. Haastattelut suoritettiin heinä–lokakuun 2006 välisenä aikana ja niiden kesto vaihteli 50 minuutista 70 minuuttiin. Kaikki haastateltavat ehdottivat haastattelun pitopaikaksi heidän oman työpaikkansa tiloja, missä haastattelut poikkeuksetta pidettiin. Haastattelut siis liittyivät osaksi heidän työpäiväänsä.

Haastatteluiden taustalla vaikuttaneet rekrytointiprosessit olivat luonteeltaan hyvin erilaisia. Neljässä tapauksessa työpaikkahaastatteluja oli haastattelemani henkilön lisäksi suorittamassa myös toinen henkilö, joka oli ollut joko työnhakijan mahdollinen uusi esimies tai läheinen työpari. Nämäkin haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina (ks. luku 6.3). Edellä kuvatuissa tapauksissa haastattelemani henkilöt olivat mukana vähintään kahdella haastattelukierroksella. Lopuissa tapauksista haastattelemani henkilö teki itsenäisesti karsivan valinnan, mutta siirsi tämän jälkeen lopullisen rekrytointipäätöksen toiselle henkilölle. Näissä tapauksissa hän pääsi tapaamaan työnhakijat itse vain kertaalleen. Tarjottujen työpaikkojen tehtävänimikkeet olivat seuraavat: *Application Engineer*, *henkilöstösuunnittelija*, *johdon sihteeri*, *Junior Software Developer*, *kehityspäällikkö* ja *suunnittelija*.

Haastattelut muodostuivat minun ja haastateltavan kahdenkeskeisiksi vuorovaikutustilanteiksi, josta teemahaastattelun runko paljastaa kysymysmuotoisine virkkeineen vain pienen osan. Haastatteluiden toteuttamiseen ja niiden erityispiirteisiin palaan lähemmin tutkimuksen arvioinnin yhteydessä – luvussa 10.1.

8.2 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineisto muodostui siis kuudesta henkilöstön valitsijan haastattelusta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 51 sivua (Times New Roman, fontti 10, riviväli 1). Haastatteluiden lisäksi viisi tutkimukseen osallistunutta vastasi lähettämiini esitetokysymyksiin kirjallisessa muodossa.

Litteroinnin avulla pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman elävä kuva haastateltavien maailmasta ja tarjoamaan lukijalle yhteyksiä aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen välille (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 194). Samalla niin tutkijalle, kuin välillisesti myös lukijalle tarjoutuu mahdollisuuksia arvioida, minkälaisessa vuorovaikutuksessa tutkimuksen tulokset ovat syntyneet (Ruusuvuori & Tiittula 2005a).

Esittelen seuraavassa haastattelemani kuusi henkilöstön valitsijaa hyödyntäen heiltä saamiani esitetokysymysten vastauksia. Henkilöstön valitsijoiden yksilöllisyyden säilyttämiseksi olen jatkossa käyttänyt haastateltavista sulkeisiin merkittyjä lyhenteitä.

Haastateltava 1 (H1):

Haastateltava toimii toimialajohtajan ammattinimikkeellä ja edustaa kansainvälisesti toimivaa rekrytointialan yritystä. Hän on työskennellyt henkilöstövalintojen parissa seitsemän vuotta ja ollut arvionsa mukaan mukana noin 200 valintaprosessissa. Hän kokee onnistuvansa työssään silloin, kun asiakkaana toimivalle työntajalle löytyy hyvä työntekijä. Kiitos syntyy eritoten uusien toimeksiantojen kautta. Vahvuuksinaan hän näkee työhaastattelutilanteeseen luomansa leppoisan ilmapiirin, milloin myös hakijat puhuvat avoimemmin ja heistä saa paremmin tietoa irti. Kokemus on opettanut hänelle kärsivällisyyttä ja kykyä kuunnella hakijoita, vaikeivät he heti pystyisikään osoittamaan sopivuuttaan tehtävään. Hiljattain päättyneessä rekrytointiprosessissa lopullinen valinta siirtyi asiakasyritykselle, mitä varten hän esivalitsi hakijajoukosta kaksi potentiaalista ehdokasta. Hänen ensisijaisesti suosittelemaa hakijaa hän luonnehti sanoilla: *aktiivinen, iloinen, reipas, tehokas ja ennakkoluuloton*.

Haastateltava 2 (H2)

Haastateltava työskentelee organisaation sisäisenä rekrytointikonsulttina kansainvälisessä IT-alan palveluyrityksessä. Hän on työskennellyt henkilöstön valintaan liittyvissä tehtävissä yhteensä seitsemän vuotta, mutta vasta viiden viime vuoden aikana hän on ollut aktiivisemmin tukemassa juuri rekrytointiprosesseja. Niitä on kertynyt hänen arvionsa mukaan ainakin viisikymmentä, ehkä jopa sata. Haastateltavaa motivoi työssään oikean ihmisen löytäminen. Palaute syntyy sekä tyytyväisestä työnhakijasta, että tyytyväisestä esimiehestä. Hän nauttii uusien ihmisten kohtaamisesta ja kuulee mielellään heidän erityisosaamisestaan. Työhaastattelujen ja esimieskeskustelujen kautta hän pääsee ymmärtämään, mitä eri rooleissa ja ammateissa työskentelevät ihmiset tarkemmin ottaen tekevät. Aito kiinnostus toimii myös apuvälineenä oikean ihmisen valinnassa: ”ihmisten on helppo puhua minulle”. Kokemus on tuonut haastateltavalle toisaalta myös kriittisyyttä jo hakupapereiden seulontavaiheeseen. Potentiaalisimmat kandidaatit erottuvat nyt yhä selkeämmin, kun olennaisen työkokemuksen on oppinut tunnistamaan. Haastattelun pohjaksi määritellyssä rekrytointiprosessissa valinta kohdistettiin *osaavaan, motivoituneeseen, jämäptiin, rauhalliseen ja asiakaskeiseen* hakijaan.

Haastateltava 3 (H3)

Haastateltavalla on takanaan erittäin rikas työhistoria, minkä hän näkee vahvuutenaan myös alle vuosi sitten aloittaneissa rekrytointikonsultin tehtävissä. Hän luonnehtii iän ja monipuolisen työkokemuksen antaneen hänelle pohjan tunnustella ihmisiä hieman syvällisemmin. Kulloinkin kyseessä olevaan työtehtävään ja –ympäristöön hahmottuu nyt selkeämmin omanlainen, sopiva ihmistyyppinsä. Haastateltava työskentelee kansainvälisestikin toimivassa henkilöstön vuokraus- ja rekrytointipalveluja tarjoavassa yrityksessä. Hänellä oli haastatteluhetkellä takanaan noin 15 valintaprosessia, joissa menestymisen kokemukset ovat liittyneet työnantajan ja työntekijän onnistuneeseen kohtaamiseen. Haastateltava kokee saaneensa kokemuksen lisäksi välineitä työhönsä myös henkilöstöjohtamisen opintojen kautta. Hän oli hiljattain haastattelut työnhakijaa, jonka mahdollisuuksiin hän uskoo vahvasti myös asiakasyrityksen suorittamassa jatkohaastattelussa. Hän kuvaa ehdokasta *avoimeksi ja ulospäin suuntautuneeksi, pirteäksi ja iloiseksi, lojaaliksi* työnantajaa kohtaan sekä sopivasti *kunnianhimoiseksi* kehittyäkseen uusissa tehtävissä.

Haastateltava 4 (H4)

Rekrytointiprosesseissa toimiminen on kuulunut osana haastateltavan työnkuvaan seitsemän vuotta, minkä aikana hän on osallistunut noin 10–15 uuden työntekijän valintaan. Haastateltava toimii koulutuspäällikkönä asiantuntijapalveluja tarjoavassa organisaatiossa. Henkilöstövalintoihin liittyvän työn hän näkee mahdollisuutena sekä saada uutta, että täydentää olemassa olevaa työyhteisön osaamista. Onnistumisen kokemukset liittyvät prosesseihin kokonaisuuksina. Parhaimmassa tapauksessa uudeksi työntekijäksi löytyy organisaatiosta aidosti kiinnostunut hakija, joka tuo yhteisöön juuri kullakin hetkellä puuttuvaa osaamista. Haastateltava näkee vahvuuksinaan kokonaisvaltaisen näkemyksen saavuttamisen, missä nykyosaamisen lisäksi tulevat huomioiduksi organisaation tarpeet tulevaisuudessa. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat vapautuneen ja tasavertaisen haastattelutilanteen luomisessa. Kokemuksen myötä hänelle on selkiytynyt, minkälaisia asioita työnhakijoilta on hyvä kysyä ja mitä omasta organisaatiosta kannattaa kertoa. Tähän tutkimukseen liitettyssä rekrytointiprosessissa valinta kohdistui hakijaan, jota hän luonnehtii sanoilla: *asiantunteva, analyyttinen, positiivinen, aktiivinen, nopeasti hahmottava sekä rauhallisen keskittynyt.*

Haastateltava 5 (H5)

Haastateltava toimii henkilöstön kehittämispäällikkönä suuressa ja kansainvälisessä teknologia-alan organisaatiossa nyt kuudetta vuotta. Työnkuvaan kuuluvia rekrytointihaastatteluita hän kertoo lähestyvän osaamisen johtamisen ja soveltuvuuden näkökulmasta. Psykologina näkökulma tuo rikkautta usein teknisellä alalla erikoistuneiden esimiesten rinnalle. Aikaisempi työkokemus mukaan luettuna hän arvioi haastatelleensa noin 600–700 työnhakijaa. Kokemus on tuonut edun arvioida hakijan persoonaa ja kokemusta nimenomaan tarjottuun haasteeseen nähden. Oman yksikön toimintatapojen tuntemus mahdollistaa syvempien kriteerien luomisen: ”välttämättä ammattitaidollisesti paras henkilö ei aina ole sitten se sopivin”. Haastateltava kokee onnistuvansa työssään silloin, kun haastattelusta muodostuu sen kaikessa henkilökohtaisuudessaankin avoin vuorovaikutustilanne. Hän näkee esimiehiltä saadun, useimmiten epäsuoran, palautteen tärkeänä ja motivoivana. Haastattelun taustakontekstiksi valitussa rekrytointiprosessissa valittiin alkuperäisistä suunnitelmista poiketen kaksi hakijaa, joiden uskottiin työparina toimiessaan täydentävään toisiaan. Työparin vahvuuksiksi hän ennustaa työhaastatteluiden perusteella nousevan: *rohkeus ryhtyä tilanteisiin, halu oppia ja kehittää itseään sekä vuorovaikutustaito.*

Haastateltava 6 (H6)

Haastateltava toimii suuren kansainvälisen yrityksen rekrytointipäällikkönä kuudetta vuotta. Tätä aikaisemmin hänellä on noin kymmenen vuoden kokemus yrityksen ulkoisen rekrytointikonsultin tehtävistä. Uusien työntekijöiden valintaprosesseja on kertynyt satoja. Haastateltava kiinnostui jo opiskeluaikana henkilöstövalinnoista. Nykyisessä tehtävässään hän pääsee hyödyntämään konsultointiyrityksessä saamaansa kokemusta ja soveltamaan sitä spesifimmin yhteen toimialaan. Ihminen, yritys ja vaikeasti ennustettava tulevaisuus – näiden elementtien läsnäolo tekee rekrytointityöstä erityisen mielenkiintoisen. Kaiken onnistuessa uusi työntekijä viihtyy työssään ja on motivoitunut siitä. Uusimman valinnan hän kohdisti hakijaan, jota hän luonnehtii *asialliseksi, tasapainoiseksi, ammattitaitoiseksi, kypsäksi ja motivoituneeksi.*

8.3 Aineiston analysointi

8.3.1 Lähtökohdat aineiston analysoinnille

Henkilöstön valitsijoiden hiljaisesta tiedosta ei siis aineistoa lähestyttäessä ollut voimakasta ennakkokäsitystä. Yhtäältä aineiston tarkastelemista mahdollisesti ohjaavat näkökulmat olivat syntyneet hiljaisen tiedon ympärille luodusta teoreettisesta viitekehystä. Toisaalta aineiston lähestymistä olivat ohjaamassa sekä muistikuvat konkreettisista haastattelutilanteista, että litteroinnin välityksellä saavutettu yhteys aineistoon.

Tiedon perustaksi määriteltiin tässä tutkimuksessa tiedon merkitys sen kantajalle itselleen. Henkilöstön valitsijoille annettiin teemahaastattelun kautta mahdollisuus tuoda puheessaan julki erinäisiä näkökulmia omasta tiedostaan ja osaamisestaan. On perusteltua olettaa näiden esiintuotujen näkökulmien yhtyvän siihen tietoon, minkä haastateltavat kokivat itselleen kaikkein merkityksellisimpänä. Käyttämälläni sanavalinnalla – olla yhteydessä merkityksellisimpänä pidettyyn tietoon – haluan korostaa hiljaisen tiedon osin tiedostamatontakin luonnetta. Tutkimuksessa on mielekkäämpää tavoitella haastateltavien näkökulmista muodostettua sellaista tulkintaa, joka yhtyisi tiedon tutkimuksessa yleisemminkin huomioituihin lähestymistapoihin. Vain näin tutkimuksen tarkastelukohteeksi valittu henkilöstön valinta voi tulla uudella tavalla ymmärretyksi sen taustalle muodostetussa tiedon teoreettisessa viitekehyksessään.

Aineiston analyysin lähtökohtia kuvasti tietty ennakkoluulottomuus. Ennalta valitun tarkastelunäkökulman puuttuessa tämä ennakkoluulottomuus ei niinkään kohdistunut ensisijaisesti hiljaisen tiedon sisältöön, vaan ennen kaikkea sen rakenteisiin, luonteeseen ja merkitykseen. Tiedon monimutkaisempia ilmiöitä oli kuitenkin lähdettävä tulkitsemaan haastatteluissa esiintyneen suoran kerronnan kautta. Näkökulmaa voidaan tutkimusteoreetikkojen piirissä nimittää objektiivisen näkökulman vastakohtana konstruktivistiseksi näkökulmaksi. Siinä missä konstruktivistiset teoreetikot myöntävät pyrkivänsä kuvailemaan aineiston tapahtumia, objektiivisemmän näkökulman valinneet olettavat jo ennakkoon pystyvänsä löytämään aineiston merkittävimmän sisällön (Charmaz 2002).

Aineiston lopullinen jäsentyminen syntyi monivaiheisen prosessin tuloksena. Aloitin aineistoon tutustumisen useiden lukukertojen jälkeen jaottelemalla litteroitua haastatteluaineistoa tutkimusongelmien johdattelemana. Poimin aineistosta tiedon kohteeseen, saavuttamistapaan ja sisältöön viittaavia ilmauksia. Lähestymistapa antoi vihjeitä aineistosta, mutta ei sinällään osoittautunut toimivaksi. Aineistosta luonnollisesti erottautuvat katkelmat muodostivat kokonaisuuksia, missä kaikki tiedon prosessinomaiset elementit olivat edustettuina. Näiden kokonaisuuksien pilkkominen olisi tässä analyysin vaiheessa kääntynyt rajoittavuudellaan tutkimuksen tarkoituksen vastaiseksi.

Seuraavassa aineistolle toteutettua analyysia kuvataan kolmen vaiheen kautta. Uusi aineiston lähestymistapa muodostui aina vasta edellisen vaiheen tuomien vihjeiden välityksellä. Näinkin yksityiskohtainen analyysivaiheiden raportointi nousi tutkimustulosten ymmärtämisen kannalta välttämättömäksi. Samanaikaisesti yhteys aineiston ja ilmiöön pohjautuvan teorian välillä vahvistui niin, että empirian ja teorian väliselle vuorovaikutteiselle keskustelulle kehittyi molemminpuolista annettavaa.

8.3.2 Analyysin vaiheittainen eteneminen

Vaihe I: Aineistolähtöinen koodaus

Siinä missä tutkimusongelmista lähtöisin tapahtuva analyysi olisi pilkkonut aineiston yksittäisiksi lauserakenteiksi, päästiin aineistolähtöisen koodauksen avulla säilyttämään aineistosta nousseet yksilölliset kuvauskokonaisuudet yhtenäisempinä. Koodauksella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti koodien liittämistä tutkijan tulkinnan mukaisesti aineistosta määriteltyihin tekstijaksoihin (ks. esim. Eskola & Suoranta 2000, 155). Koodauksen aineistolähtöisyydellä painotetaan koodiluettelon ja tekstijaksojen muodostamista ilman ohjaavaa, ennalta valittuun teoriaan liitettävää kehikkoa. Tekstijaksoiksi muodostettiin haastatteluaineistosta sen sisällön ja rakenteen ohjaamia asiakokonaisuuksia. Niiden pituudet saattoivat näin vaihdella huomattavastikin toisistaan.

Kukin aineistosta irrotettu asiakokonaisuus koodattiin sitä osuvimmin kuvaamalla nimellä. Koodin nimi saatettiin muodostaa substantiivista (esim. työhakemus), adjektiivista (esim. aktiivisuus), verbistä (esim. vastausten esittäminen) tai laajemmasta asiateemasta (esim. haastattelijan toiminta ja rooli). Koodi sai nimensä sen mukaisesti, mistä tekstijaksosta muodostetussa analyysiyksikössä oikeastaan tulkittiin olevan kyse. Analyysiyksikkönä

saattoi toimia haastateltavan lausuma yksittäinenkin virke, mutta useammin se muodostui työnhakijan tietyn ominaisuuden kuvauksesta pitäen sisällään useampia virkkeitä.

Koodeja lisättiin haastatteluiden käsittelyn edetessä sitä mukaan, kun mikään jo olemassa oleva koodi ei ilmentänyt toivotusti analyysiyksikön asiasisältöä. Mitään haastateltavan esittämiä huomioita ei jätetty analyysin ulkopuolelle, eikä niitä myöskään pakotettu koodattavaksi millään jo aikaisemmin nimetyllä koodilla (vrt. Glaser & Strauss 1967, 4). Koko aineistosta muodostui yhteensä 185 tekstijaksoa ja niitä kuvaamaan oli nimetty 51 eri koodia (ks. LIITE IV). Huomattava osa koodeista (19) oli muodostettu hakijan kuvaamisessa käytetyistä adjektiiveista, ja ne liittyivät työnhakijasta saadun tiedon tulkintaan. Adjektiivit nousivat näin merkitykselliseen asemaan ymmärrettävästi siksi, että teemahaastattelun viimeisessä osiossa haastateltavia kehoitettiin palaamaan esikysymyslomakkeessa mainitsemiinsa hakijan ominaisuuksiin ja vastaus ohjattiin rakentamaan tuon kyseisen adjektiivin ympärille. Koodeista valtaosa koostui 1–5 tekstijaksosta. Vain nimellä ”haastattelijan toiminta ja rooli” kulkenut koodi oli määritelty niin väljästi, että sen sisällön hahmottaminen vaati uudenlaisen lähestymistapaa.

Tutkimusraportin liitteessä (ks. LIITE V) aineistolähtöistä koodausta on havainnollistettu 13 tyyppiesimerkin avulla. Esimerkit ovat osin otteita pidemmistäkin tekstijaksoista, mutta ne kuvaavat näin osuvasti analyysin vaiheittaista rakentumista. Esimerkit toistuvat otsikoidensa mukaisin nimityksin analyysin myöhemmissä vaiheissa.

Aineiston analyysi jatkui muodostettujen koodien asiayhteyksien mukaisella ryhmittelyllä. Suurimman hajanaisuuden aiheuttivat adjektiiveista muodostetut koodit, joiden sisällöksi muodostuneet viittaukset olivat hyvin eriluonteisia. Arvioinnin kohteena saatettiin viitata hakijan toimittamaan työhakemukseen, hänen eleisiin, ilmeisiin tai puhetyyliin (ks. LIITE V: esim. 2. asiakeskeisyys; 3. aktiivisuus; 6. rauhallisuus). Viittausten lähempi tarkastelu kiteytti *viestinnän* niiden olennaisimmaksi yhteiseksi tekijäksi. Työhaastatteluun osallistunut hakija oli kaikissa esimerkkitapauksissa jossain muodossa viestinyt itsestään sellaista, mistä tutkimukseen osallistunut henkilöstön valitsija oli tehnyt havaintoja. Viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä suhteellisen yksisuuntaista viestien välittämistä ja sen kautta muodostuvaa tiedonantoa omasta itsestään. Viestinnän noustessa analysoinnin uudeksi kulmakiveksi koko aineistoa lähestyttiin uudelleen sen alkuperäisessä muodossa.

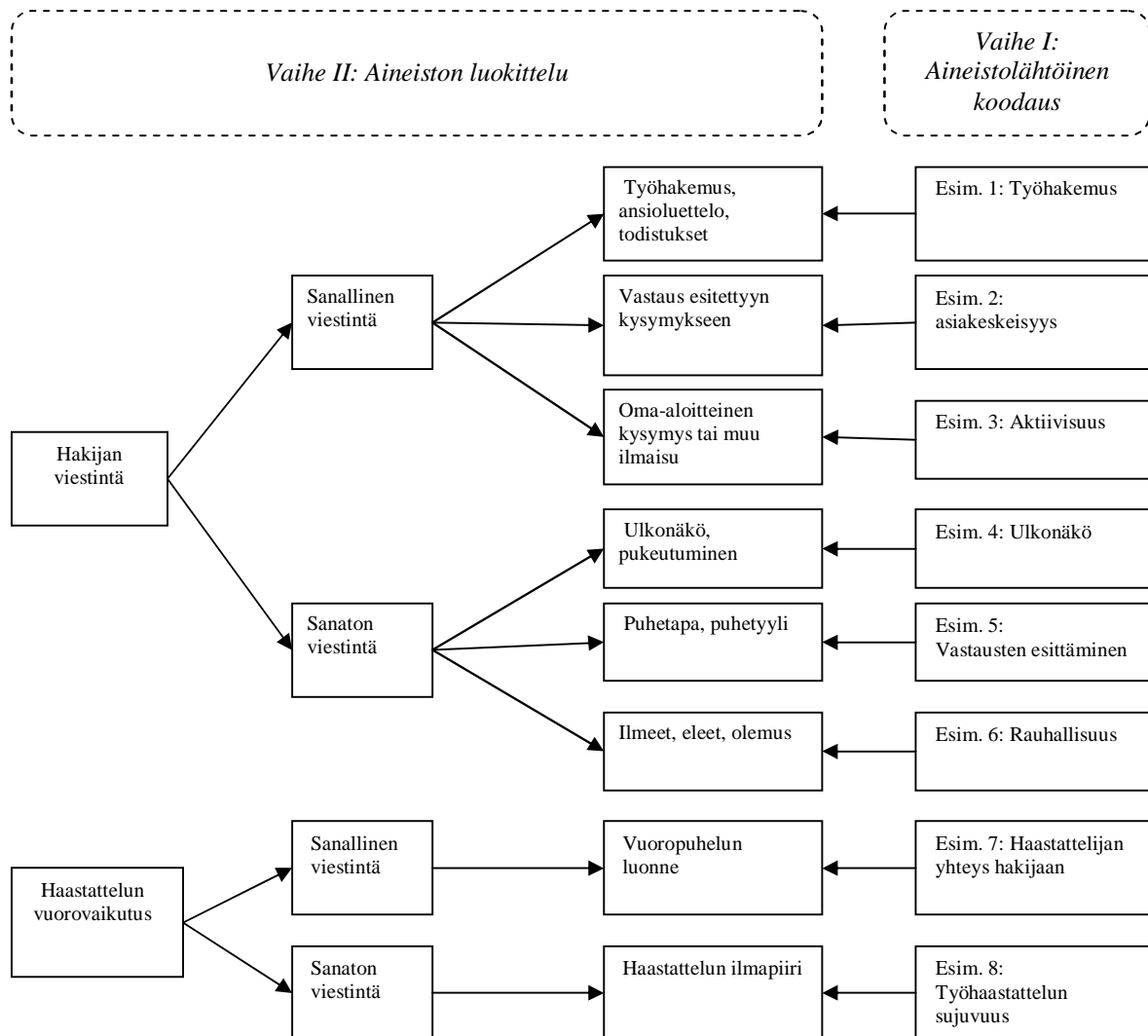
Vaihe II: Aineiston luokittelu

Ensimmäisen analyysivaiheen välityksellä aineistosta oli löydetty vihjeitä hakijan viestinnästä, mutta tarkastelu oli rajoittunut pelkkiin adjektiivimuotoisiin koodeihin. Koko aineiston uusi tarkastelu osoitti viestinnän hallitsevan aineistoa tätä paljon laajemmin. Aineistosta poimittiin ensin kaikki henkilöstön valitsijoiden esittämät näkemykset, missä he jollain tavoin viittasivat hakijaan hänen ilmaiseman viestinnän avulla. Adjektiiveista muodostetut koodit osoittautuivat vain osaksi tätä viestinnän kenttää. Aineiston uuden tarkastelun myötä viestinnän osana tulivat ymmärretyiksi myös sellaiset viittaukset, missä hakijan ominaisuuksia ei kuvattu esitehtävässä pyydettyjen adjektiivien välityksellä (ks. LIITE V: esim. 1. työhakemus; 4. ulkonäkö; 5. vastausten esittäminen).

Aineiston tarkastelu viestinnän näkökulmasta toi esiin useita viittauksia, missä työhaastattelijalle oli selvästikin syntynyt positiivinen näkemys haastattelemaansa työnhakijasta, mutta tämän näkemyksen syntymisessä ei niinkään viitattu hakijan viestintään. Kyse oli kokonaisvaltaisemmasta vuorovaikutuksesta, missä haastattelijalla itse yhtyi aktiivisesti onnistuneeseen viestinnän toteutumiseen. Siinä missä työnhakijan viestintä oli tulkittu suhteellisen yksisuuntaisena viestin välittämisenä, työhaastattelun vuorovaikutuksella tarkoitetaan tässä kahden tai useamman ihmisen selkeää kaksisuuntaista vuorovaikutteisuutta. Viestinnälle ja vuorovaikutukselle tulkittua eroa voisi tässä tutkimuksessa havainnollistaa seuraavien avustavien kysymysten avulla: oliko henkilöstön valitsijalle muodostunut ko. vaikutelma työnhakijasta (viestintä) vai oliko ko. vaikutelma muodostunut työhaastattelusta keskustelutilanteena (vuorovaikutus).

Aineistoa tarkasteltiin nyt uudelleen, huomioiden tiedon ja havainnoinnin kohteen saattavan sijaita myös hakijaa yhteisöllisemmässä viestinnässä (ks. LIITE V: esim. 7. haastattelijan yhteys hakijaan; 8. työhaastattelun sujuvuus).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on havainnollistettu kahden ensimmäisen analyysivaiheen yhteyttä. Hakijan viestintä ja haastattelun vuorovaikutus tulkittiin näyttäytyvän näin alustavasti henkilöstön valinnassa arvioitavan tiedon kohteen muodostajina. Tiedon kohteella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä ”maalia”, mihin henkilöstön valitsijat suuntaavat tarkkaavaisuutensa tavoitellessaan tietoa hakijan ominaisuuksista.



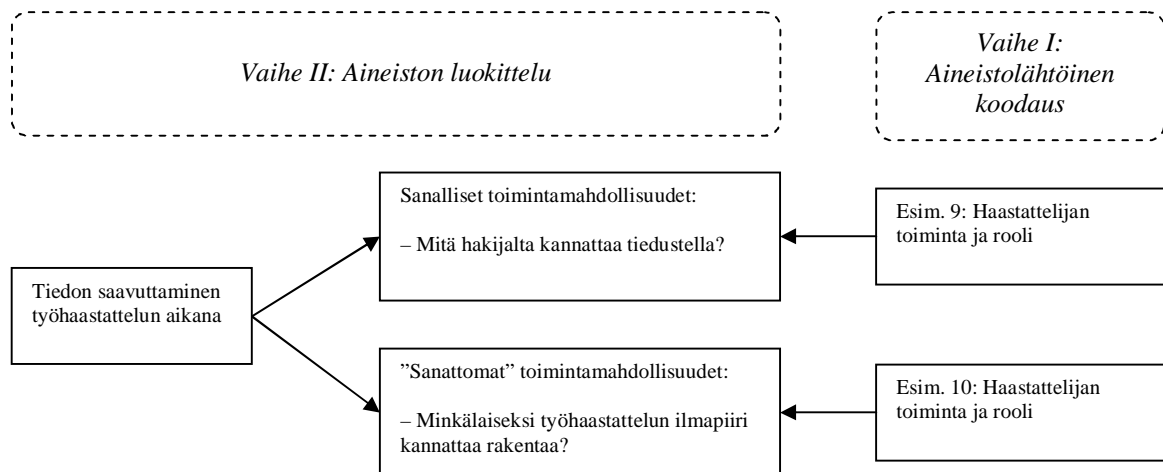
Kuvio 3: Analyysivaiheiden I ja II välinen yhteys: tiedon kohde (esim. 1–8 tekstijaksot liitteessä V)

Edellä esiteltyjen aineistosta nousseiden tiedon kohteiden lisäksi haastateltavat viittasivat muutamaan otteeseen ulkopuoliselta taholta saavutettuun tietoon, esimerkiksi hakijan esittämiin suosittelijoihin. Nämä viittaukset esitettiin sellaisissa yhteyksissä, että niiden tarkastelu siirrettiin tiedon muita osa-alueita ilmentäviksi. Voidaanhan niiden tulkita heijastavan mielenkiintoisella tavalla myös omasta hiljaisesta tiedosta muodostettua tiedon varmuuden tasoa ja sille annettavaa merkitystä.

Seuraavaksi alkuperäiseen aineistoon palattiin etsien aineistosta nyt muita tiedon ulottuvuuksia. Tutkimushaastattelun toinen teema pureutui työhaastattelun suorittamiseen. Sen avulla pyrittiin saavuttamaan tietoa etenkin tiedon saavuttamisen tavoista. Aineistolähtöinen koodaus toimi aineistolle soveltuvien luokkien etsimisen tukena, mutta

koodauksen aikana muodostettuja tekstijaksoja myös muutettiin tarvittaessa luokitteluun soveltuvimmiksi. Varsinkin aineistolähtöisen koodauksen myötä aineistosta eriytynyt koodi ”haastattelijan toiminta ja rooli” osoittautui 47 tekstijaksollaan hyväksi uuden luokittelun pohjamateriaaliksi.

Koodin alle sijoitettujen tekstijaksojen uusi tarkastelu toi idean viestinnässä hyödynnetyn jaottelun – sanallinen ja sanaton – liittämistä myös tiedon saavuttamisen ilmiöön. Aineisto käsiteltiin tiedon saavuttamisen näkökulmasta sekä sen alkuperäisessä asussa, että induktiivisen luokittelun kautta muodostunutta jaottelua hyödyntäen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on havainnollistettu jälleen analyysivaiheiden I ja II välistä yhteyttä, nyt tiedon saavuttamisen ulottuvuuksilla.

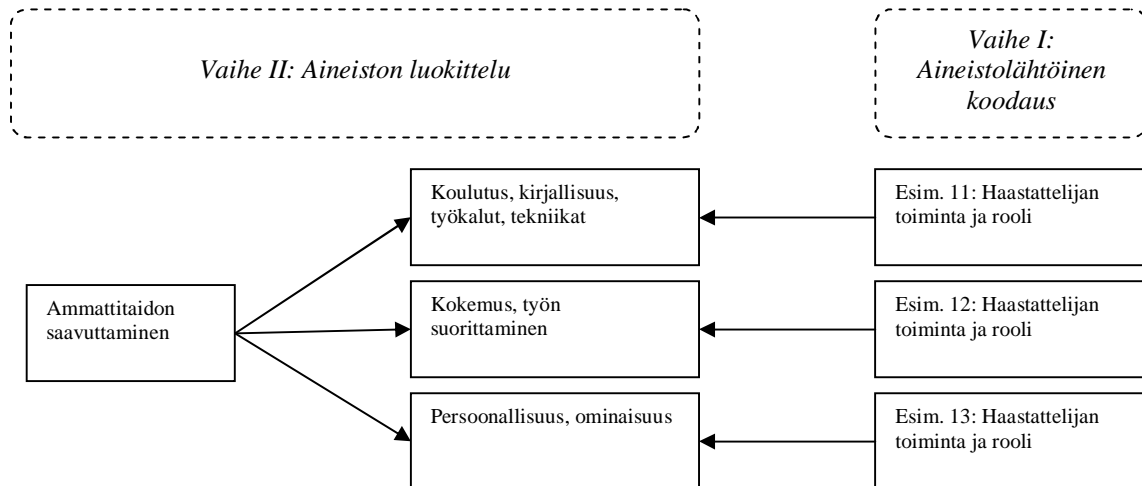


Kuvio 4: Analyysivaiheiden I ja II välinen yhteys: tiedon saavuttaminen

Tiedon saavuttamisen toimintamahdollisuuksia lähestyvä aineiston tarkastelu nosti esille sellaisia henkilöstön valitsijoiden osaamiseen liittyviä tekijöitä, jotka liittyivät työhaastattelun suorittamista laajempiin tekijöihin, eivätkä näin sijoittuneet luontevasti suoranaisten tiedon saavuttamisen alaisuuteen.

Nämä ammattitaidon kokonaisvaltaisempaan saavuttamiseen liittyvät viittaukset kerättiin koko aineistosta omaksi ryhmäkseen. Niiden sisällöllinen anti tulee parhaiten esiin seuraavan kuvion kautta (kuvio 5), missä näkemykset on jaettu kolmelle eri ulottuvuudelle, ja niitä havainnollistamaan on nostettu viitteitä aineistolähtöisen koodauksen esimerkkikehyksestä (ks. LIITE V). Analyysiprosessin kolmannessa vaiheessa paljastuu,

kuinka ammattitaidon saavuttamiseen keskittynyt aineiston analyysi muodostuu lopulta osaksi tiedon saaman merkityksen tarkastelua. Täten se näyttäytyy myös osana kolmannen tutkimusongelman – miten haastatteli ja perustelee hiljaisen tiedon merkitystä valintaan vaikuttavana tietona – ratkaisua.



Kuvio 5: Analyysivaiheiden I ja II välinen yhteys: ammattitaidon saavuttaminen

Analyysivaiheiden I ja II -väliset keskinäiset tarkastelut havainnollistavat aineiston sen käsitteellisessä muodossaan yhtäältä supistuneen analyysin aikana (vrt. kuvio 3), toisaalta saaneen laajempia merkityksiä (vrt. kuviot 4 ja 5).

Vaihe III: Luokittelun ongelmista uuteen analyysinäkökulmaan

Aineistolähtöisen koodauksen ja sitä seuranneen luokittelun kautta hiljainen tieto sai tietämisen prosessina uusia näkökulmia. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitelty tiedon prosessinomainen kuvaus esiintyi henkilöstön valinnan kontekstissa edelleen mielenkiintoisena ja relevanttina, mutta tutkimusongelmiin ei edellä kuvatun luokittelun avulla vielä tavoitettu hiljaisen tiedon ilmiötä lähestyviä vastauksia.

Aineiston tarkastelu yhdistettiin tässä analyysin vaiheessa takaisin kiinteämmin tutkimustehtävään ja sen tavoitteisiin. Kysymyksille tiedon lähteestä, sen saavutettavuudesta ja sen merkityksestä haettiin syvempiä lähestymistapoja niiden näkökulmien kautta, joita aineistolähtöinen analyysi oli prosessin tässä vaiheessa nostanut esille. Koska näkökulma ei tutkimusongelmaan viitaten voinut koostua konkreettisista ja

suorista teemoista, saavat tutkijan omat aineistosta nousseet tulkinnat tutkimusten tulosten kannalta erittäin merkitsevän roolin. Tutkimustehtäväksi muodostuikin ikään kuin sellaisten asioiden tulkitseminen, joita tutkimukseen osallistujat eivät suoraan ole ilmaisseet.

Analyysiprosessin kolmas vaihe koostui henkilökohtaisen pohdinnan, sitä avustavan teoreettisen kirjallisuuden, sekä aineiston uudelleentarkastelun tiiviistä vuorovaikutuksesta. Lyn Richards (2006, 106) kuvaa tätä laadullisen tutkimusaineiston analysoinnissa ilmenevää piirrettä osuvasti suorituskaskeisyyden ja luovuuden yhteentörmäyksenä.

Vaikka analyysivaiheiden I ja II -mukaiset aineiston lähestymistavat olivat toisaalta onnistuneita konkreettisuudessaan, niiden yhdistyminen tavoiteltuihin syvempiin tiedon elementteihin katsottiin vaativan vielä aivan uudenlaista tarkastelua. Tämän tutkimusraportin luvussa kaksi on nostettu esiin, kuinka hiljainen tieto on tieteenlajina tunnustettu jo antiikin Kreikan filosofien keskuudessa. Kun tarkastelua jatketaan luvussa kolme lähemmin hiljaisen tiedon ympärillä, minkään perustavanlaatuisen ei lopulta voida todeta muuttuneen. Hiljainen tieto on ihmisen henkilökohtainen voimavara, mikä ulkopuolisista vaikutteista huolimatta sijaitsee ihmisessä itsessään. Jotta hiljaisesta tiedosta voitaisiin henkilöstön valinnan kontekstissa tavoittaa jotain sille tyypillistä, oli aineiston analyysia jatkettava tarkempien, rohkeampien ja enemmän tulkintaa vaativien luokittelujen kautta.

1) Ensimmäinen tutkimusongelma: hiljaisen tiedon kohde

Ensimmäiseksi aikaisempien aineistosta nousseiden havaintojen kautta lähestyttiin hiljaisen tiedon kohdetta. Tiedon kohteeseen keskittyneet analyysit olivat tähän mennessä auttaneet löytämään aineistossa ilmenneitä erilaisia arviointikohteita, mutta niiden väliltä ei ollut löydettävissä mielekästä yhtenäisyyttä. Luokittelun mukaisesti henkilöstön valinnassa näytettäisiin kerättävän tietoa siis yhtäältä hakijan viestinnän, toisaalta työhaastattelutilanteessa toteutuvan vuorovaikutuksen välityksellä (ks. kuvio 3).

Näiden tekstijaksojen tarkasteleminen ei tiedon hiljaisella ulottuvuudella tarjonnut vihjeitä tiedon kohteesta. Monet viestintään viittaavat ilmaisut – esimerkiksi avoimuudesta tai iloisuudesta – olivat vahvasti sidoksissa yleisesti tunnustettuihin viestinnällisiin ilmiöihin, ja niistä voitiin tavoittaa laajempia vastauksia vasta uuden tiedustelukerran kautta. Tällöin

näkökulma saavutettuun tietoon havaittiin olevan usein hieman ulkopuolinen, tutkimuksen tavoitteen kannalta liian harkittu.

Seuraava esimerkki havainnollistaa yhtäältä, kuinka vastaaja koki hakijan sanattomaan viestintään kohdistuvan tarkastelun ongelmalliseksi, sekä toisaalta, kuinka hänen lopullinen arvionsa näkemyksen syntymiselle sai yhteisen sävyn myös yleisesti viestinnän kirjallisuudessa tunnustetuille piirteille ihmisen sanattomasta viestinnästä (vrt. esim. Knapp & Hall 2002).

H2: ”Että koska sä et voi tietää, miten se ihminen käyttäytyy oikeassa elämässä. Että sopiiko joku tänne organisaatioon oikeasti. Että jos hän niin kuin kehoviestii koko ajan jotain muuta, kuin mitä hän sanoo, niin se konflikti, minkä se aiheuttaa, kun se menee oikeasti tuonne tekemään töitä niin on ihan valtava. Ihminen kuitenkin viestii aika paljon kehollaan sellaista, mitä ei huomaa. Esimerkiksi tämä henkilö, joka nyt valittiin tässä haastattelussa – kun puhuttiin näistä helpoista, muitten ihmisten mielestä helpoista kysymyksistä, kuten harrastuksista ja tällaisista – niin hänestä tuli heti sellainen sulkeutunut, ja sellainen, että *hän heti meni sillain, että hän ei lähellekään ollut semmoinen avoin ja vastaanottavainen*. Hän sulkeutui heti sillain ihan fyysisestikin.”

Edellä kuvattu katkelma ei lopulta paljasta juuri mitään henkilöstön valitsijan hiljaisesta tiedosta. Saavutettua arviota hakijan avoimuudesta päädytään tarkastelemaan ikään kuin tilanteen ulkopuolisen tarkkailijan roolissa. Kuvaus hakijan fyysisestä sulkeutuneisuudesta ei lopulta päädy vastaamaan tavoiteltuun kysymykseen: mistä hiljaista tietoa etsitään työhaastattelun aikana?

Ensimmäisen tutkimustehtävän ongelmallisuutta voidaan havainnollistaa osuvasti myös toisen esimerkin avulla. Katkelmassa haastateltavalle esitetyt lisäkysymykset nostivat puheen erittäin käsitteelliselle tasolle. Esimerkissä haastateltavaa pyydettiin pohtimaan hakijasta syntyneen kokonaiskuvan muodostumista, minkä jäljittäminen kyseisessä tilanteessa osoittautuikin mahdottomaksi. Katkelmassa keskustellaan sekä työhakijan vastaamisesta hänelle esitettyihin kysymyksiin, että työhaastattelun vuorovaikutuksen sujuvuudesta:

H5: ”Joo, siis sellainen avoin ja reilu kontaktin otto. Ja just kuunteleminen ja muu, että hän vaan oli läsnä. Tätä on hirveen vaikea kuvailla jotenkin sanoilla, että mitä tarkoittaa, kun ihminen on läsnä. Mutta hän siis tuntui olevan hyvin läsnä ja hänellä oli rauhallinen ote kaikesta siitä huolimatta, että oli.. – niin ja nopeasti hoksasi. Se kokonaisuus oli vaan aika sellaista miellyttävää.

T: Saa miettiä ihan rauhassa, jos tulee vielä jotain ajatuksia?

H5: Siis jotain positiivista hänestä?

T: Kyllä, eli ihan siitä, miten hän toi niitä asioita esille?

H5: No siinä nyt tuli jo aika paljon kaikkea: tällainen rehellinen, avoimen oloinen, itseäänkin ironisoiva, huumorintajuinen, sosiaalisesti lahjakas, läsnä oleva, asiantuntija..

T: Tulisiko tuosta hänen käyttäytymisestä ja olemuksesta vielä jotain mieleen, joka olisi erityisesti tuonut näitä vaikutelmia? Että ihan, että minkä takia tämä haastattelu jäi sellaiseksi miellyttäväksi?

H5: No oikeastaan tuo kokonaisuus, että mistä kaikesta tuo tulee. *Että jää sellainen mukava olo – että ei jäänyt sellainen olo*, että keskustelu olisi ollut hankalaa. Jos toinen henkilö jännittää ihan hirveästi, niin silloinhan se on sellaista vähän nihkeästi etenevää, tai jos voi sanoa pökölöäkin välillä.”

Hiljaisen tiedon prosessista sinällään oli siis selvästi vaikea puhua sanoin. Tietoa kuvattiin useaan otteeseen kokonaisuudeksi, mitä ei sen alkuperäisessä merkityksessään pystytty purkamaan moniselitteisemmin. Sitä vastoin haastattelemani henkilöstön valitsijat antoivat jatkuvasti viitteitä siitä, mitä vasten he ovat peilanneet tietoaan hakijasta. Positiivinen tieto oli helpommin ilmaistavissa, mikäli sen vertailupohjana saattoi käyttää jotakin konkreettista kokemusta tai näkemystä työhaastattelua edeltäneistä tilanteista.

Molempien edellä kuvattujen esimerkkien lopuksi haastateltava viittaa muodostamiinsa tulkintoihin aikaisempien vastakkaisten kokemusten välityksellä. Ensimmäisessä esimerkissä sulkeutuneisuutta kuvattiin sanoin: *”että hän heti meni sillain.. Et hän ei lähellekään ollut semmoinen avoin ja vastaanottavainen”*. Toisessa esimerkissä onnistuneeseen haastatteluilmapiiriin viitattiin samantapaisesti. Haastateltavan esittämän viittauksen – *”että jää sellainen mukava olo.. että ei jäänyt sellainen olo, että..”* – mukainen tiedon vertauskohde havaittiin aineistossa erittäin tyypilliseksi. Analyysi hiljaisen tiedon kohteesta siirtyikin näin luontevasti etsimään tiedon merkityksiä suoraan esitetyn tiedon lisäksi sen taustalle esitetyistä vertailukohteista.

Analyysia jatkettiin koko aineiston uudella luokittelulla. Aineistosta poimittiin kaikki ne tapaukset, joissa hakijasta ilmaistua tietoa selvennettiin tai laajennettiin vertaamalla sitä jotakin tiedon taustalla olevaa käsitystä tai kokemusta vasten. Viittauksille ei annettu vaateita olla arvotettuja positiivisiksi tai negatiivisiksi. Näitä tapauksia erittelemällä ja

yhdistelemällä aineistosta hahmottui lopulta kolme erilaista työhaastattelutilanteesta saavutetun tiedon vertailukohdetta:

1) Kokemukset aikaisemmista työnhakijoista (45 mainintaa aineistossa)

H5: ”No se oli semmoinen, ei tuonut ongelmia esiin, vaan toi asiat sillä tavalla positiivissävytteisesti esille. Että *sittenhän yksi haastateltava oli muun muassa sellainen henkilö, joka aika paljonkin lähestyi asioita negatiivisesti*. Eli se, että oli asia mikä tahansa niin hän toi aina ensiksi esiin ne ongelmat.”

2) Työnhakijan soveltuvuus tuleviin työtehtäviin (35)

H2: ”No rauhallinen, se on tietenkin tärkeä siinä mielessä, varsinkin tuossa asiakaspalvelutyössä ja sitten tietysti tässä tiimityöskentelyssä ihan se, että kun on yleisesti tämmöinen rauhallinen ihminen niin se auttaa siinä työskentelyssä. *Koska asiakaspalvelutyössä ei hirveästi saa hötkyillä ja lähteä mukaan siihen asiakaspalvelukiihkoon*. Kun asiakas on hädissään jostain asiasta, niin siihen ei saa lähteä mukaan, vaan pitää olla vaan rauhallinen ja tämmöinen vakuuttava. Eli hän oli kyllä kaikin puolin hyvä.”

3) Hakijan lähettämät työnhakupaperit (24)

H1: ”Et hän osasi kyllä hommansa siinäkin mielessä, että huomasi, että hän on ollut viestinnän kanssa paljon tekemisissä. Siis *joo jo se hänen hakemuksensa silloin oli sellainen*, että se on todella hyvää äidinkieltä. Että sitä oli ilo lukea.”

Tiedolle tavoitettujen vertailukohteiden ohella analyysivaiheessa II muodostuneet tiedon kohteen ulottuvuudet jäivät edelleen osaksi hiljaisen tiedon kohteen tarkastelua. Kuvion 3 (s. 54) -mukainen jaottelu osoittautui kokonaisuudessaan liian yksityiskohtaiseksi, mutta hakijan sanallinen ja sanaton viestintä, sekä työhaastattelun vuorovaikutus jäivät käsitteinä jäsentämään osallaan henkilöstön valinnassa hiljaisesti etsittävää tiedon kohdetta. Vastaus ensimmäiseen tutkimusongelmaan – mistä haastattelija etsii hiljaista tietoa työhaastattelun aikana – näyttäytyi näin lopulta tiedon kohteen ja sille löydettyjen vertauskohteiden rakenteellisina yhteyksinä.

2) Toinen tutkimusongelma: hiljaisen tiedon saavuttaminen

Toiseksi hiljaista tietoa lähestyväksi tutkimusongelmaksi oli nostettu kysymyssana *miten*. Tiedon saavuttamisen tarkastelu avautui jälleen tutkimukselle tyypillisesti edellisten johtopäätösten jatkumona. Analyysiprosessin toisessa vaiheessa tiedon saavuttamisen toimintamahdollisuudet jaettiin aineiston sisällön mukaisesti kahteen eri ulottuvuuteen:

hyödyllisen kysymyksenasettelun toteuttamiseen sekä toimivan haastatteluilmapiirin rakentamiseen (ks. kuvio 4, s. 55).

Tiedon saavuttamisen tarkastelu vaati ensimmäisen tutkimusongelman tavoin uudenlaisia lähestymistapoja. Tiedon kohde muuttui analyysin kulussa ”hiljaisimmin” selitettäväksi vasta henkilökohtaisten merkitysrakenteiden kautta. Tiedon ei tulkittu yksinään muodostuneen kohteestaan henkilöstön valitsijan tarkasteltavaksi, vaan tieto oli selitettävissä tiedon havainnoinnin taustalle rakentuneista kokemuksista. Tämä lähestymistapa innoitti tarkastelemaan myös tiedon saavuttamisen prosessia henkilöstön valitsijoiden tiedon taustalla näyttäytyvien vertailukohteiden kautta. Kysymyksellä *miten* ei näin tavoiteltu pelkkiä konkreettisia tiedon saavuttamisen tapoja (ks. LIITE V, esim. 9–10), vaan kysymys laajennettiin ulottamaan tiedon vastaanottamisen prosessia ja siinä ilmenneitä uuden ja vanhan tiedon yhdistymistä.

Tiedolle tavoitetut kolme vertailukohdetta näyttäytyivät näin yhtäältä niinä kriteereinä, mitä vasten työhaastattelusta arvioituja elementtejä tarkasteltiin, toisaalta niinä keinoina, millä tavoiteltua tietoa kuvattiin saavuteltavan. Seuraavat kolme aineistosta nostettua esimerkkiä havainnollistavat, kuinka tiedon vertailukohteet voidaan tulkita näyttäytyvän myös osana tiedon saavuttamista:

1) Kokemukset aikaisemmista työnhakijoista

H2: ”Jos ajatellaan muita elementtejä, niin mä haluan aina käydä niin kuin henkilön taustaa, eli mikä on tämän henkinen tilanne ja miksi hän on kiinnostunut tulemaan tänne meille. Ja minkä tyyppisistä tehtävistä on kiinnostunut? Koska siinä yleensä sitten *paljastuu*, jos sanookin, että on kiinnostunut myös muun tyyppisistä tehtävistä. Koska toisethan on sitten kiinnostuneita tietenkin vaikka mistä.”

2) Työnhakijan soveltuvuus tuleviin työtehtäviin

H6: ”No ne heikkoudet tai tiedolliset puutteet, mitä hän toi esille, oli kuitenkin sellaisia asioita, että *mä tiedän, että ne pystyy oppimaan*. Ja me voidaan työnkuvaa myös tarvittaessa muokata jonkun verran henkilön mukaan.”

3) Hakijan lähettämät hakupaperit:

H1: ”Ja *miten nyt ihmiset reagoivat siihen*, että tosi tarkasti lähtee sitä CV:tä käymään läpi. Että miksi täällä tosiaan on tällainen kolmen kuukauden tauko, ja miksi olet ollut vain kuukauden tässä?”

Edellä kuvattua aineiston luokittelua jatkettiin *kursivoiduille* lainauksien osille löydettävistä yhteyksistä. Vaikka tiedon vertauskohteisiin nojautuva luokittelu paljasti jotain myös tiedon saavuttamisen tavasta, jäi se liiaksi ensimmäisen tutkimusongelman kaltaiseksi. Toisen tutkimusongelman lähestymisen tueksi etsittiin tässä analyysin vaiheessa apua kirjallisuudesta. Ohjaavaksi kysymykseksi nostettiin se, miten tieto kohdataan ja minkälaisin merkityksin ja tavoittein sitä lähestytään. Proseduraalisen tiedon käsite ja sen ulottuvuudet yhdistävästä (*connected*) ja eriyttävästä (*separate*) tiedon kohtaamisesta nousivat lopulta otollisimmin tukemaan hiljaisen tiedon taidollista ulottuvuutta.

Proseduraalisen tiedon kaksi pääulottuvuutta nimettiin tässä tutkimuksessa *ymmärtäväksi* ja *arvioivaksi* tiedoksi. Ulottuvuudet osoittautuivat kuitenkin sellaisenaan riittämättömäksi henkilöstön valinnan kontekstissa. Aineistosta erottautuivat lisäksi *paljastava* ja *hyväksyvä* taito tiedon kohtaamisessa. Neljän proseduraalisen tiedon ulottuvuuksien pääpiirteitä lähestytään tarkemmin luvussa 9.2.

3) Kolmas tutkimusongelma: tiedon merkityksen perusteleminen

Aineistosta hahmottui analyysiprosessin toisessa vaiheessa myös näkökulmia kokonaisvaltaisemmasta ammattitaidon saavuttamisesta (ks. kuvio 5, s. 56). Aihetta tukevat viittaukset jäivät määrällisesti pieneksi, mutta kaikki tutkimukseen osallistujat toivat esiin jonkin näkökulman heidän ammattitaidon taustalla vaikuttavasta osaamisesta. Saavutetun taidon taustalle he saattoivat kuvata muodollisesti opitun tiedon tai työvälineen, käytännön työssä saavutetun kokemuksen, tai oman luonteen sopivuuden kyseisen työn suorittamiseen.

Luokittelun ei sellaisenaan tulkittu yhdistyvän tavoitellusti hiljaisen tiedon ilmiöön. Sen sijaan analyysissa tartuttiin uudelleen tiedon kohteen tarkastelussa huomioituihin havaintoihin, missä tiedon kohteena saattoi toimia myös jokin ulkopuolinen taho: esimerkiksi hakijan esittämät suosittelijat. Esimerkkien havaittiin tiedon kohteen ohella ilmentävän myös haastateltujen omaa näkemystä tiedon varmuuden tasosta. Viittauksien kautta aineistolle avautui uusi tarkastelunäkökulma tietoon – epistemologia.

Filosofisessa keskustelussa epistemologialla viitataan yleisimmin siihen suhteeseen, minkä tieto ja sen tietäjä muodostavat. Tällöin tiedolla viitataan tieteeseen ja sen mahdollisuuksiin saavuttaa varmuus totuudesta. Tietäjällä tarkoitetaan puolestaan tutkijaa – aktiivista

tieteenharjoittajaa – ja hänen näkemyksiään mahdollisuudesta saavuttaa totuus asioiden tilasta. Psykologian sekä kasvatustieteen tutkimusperinteessä epistemologisia kysymyksiä on lähestytty yleisimmin ihmisen kognitioina, milloin ilmiön ydinkäsitteeksi nousee henkilökohtainen epistemologia (*personal epistemology*). Ihmisen itsensä muodostamien tietokäsitysten laadullisten eroavaisuuksien kautta oppiminen – ja laajemmin ympäröivän maailman ymmärtäminen – saa ominaisia piirteitä (Hofer 2002).

Tiedon merkitsevyyden oikeuttamista tarkasteltiin ensin kuviossa 5 esiintyneen jaottelun avulla, minkä jälkeen analyysi kohdistettiin jälleen koko aineistoon sen alkuperäisessä muodossa. Merkityksen tukemisen rinnalle aineistosta nousi esiin viitteitä, joissa tieto todettiin hieman epävarmaksi, ja tätä tunnetta perusteltiin edelleen:

H3: ”Jos on siis kovin vakava ja siinä mielessä erilainen (kuin asiakasyrityksessä työskentelevät), tai se huumorintaju ei sitten vaan ole niin.. Siinä mielessä se on vaikea tässä. Meillä on kuitenkin vaan yleensä se *korkeintaan tunti ehkä varataan*. Että *ei siinä kovin ruodita syvällisiä*. Että jos ihmisestä saa jotain irti, niin se on jo aika hyvä.”

Esimerkissä tiedon epävarmuuden syyksi nostetaan työhaastattelutilanteen lyhyt kesto. Tiedon oikeuttamisen näkökulmasta tilanteen syvempi tarkastelu oli merkittävä. Tiedon merkityksen perusteleminen ei näyttäytynytäkään merkityksellisimmältä sen perusteella, koetaanko tieto varmaksi tai epävarmaksi. Sitä vastoin olennaisemmaksi tulkittiin pyrkiä hahmottelemaan sitä kenttää, minkä teemojen kautta henkilöstön valitsijat antavat merkityksen tiedolleen. Myös tiedon epävarmuudelle haettiin siis yhtä lailla oikeutusta.

Tiedon merkitsevyyteen yhdistyneistä tekijöistä muodostettiin lopulta kolme teemaa: *yhteisöön* sidottu tieto (esim. suosittelijat), *olosuhteisiin* sidottu tieto (esim. työhaastattelun kesto) ja *apuvälineisiin* sidottu tieto (esim. strukturoitu haastattelurunko) (ks. LIITE VI). Analyysi sai lopullisen muotonsa, kun tiedon merkitsevyydelle löydettyjä teemoja tarkasteltiin vielä yhteydessä tiedolle löydettyihin kohteisiin: hakijan sanalliseen viestintään, hakijan sanattomaan viestintään sekä työhaastattelun vuorovaikutukseen.

8.3.3 Analyysin tutkimusstrategisia näkökulmia

Aineiston analyysi muodostui lopulta monivaiheiseksi, eikä sen kaikkia käännteitä ollut tässä tutkimusraportissa mahdollista tuoda julki. Prosessin loppuvaiheessa analyysistrategioiden taustalla oli löydettävissä tyypittelylle tyypillisiä piirteitä. Tyypittelyllä tarkoitetaan yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien sijoittamista eri ulottuvuuksien suhteen edustamaan tietyn ilmiön jotakin variaatiota (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 175). Tässä tutkimuksessa tyypittelyn tarkoituksena oli etsiä yhteyksiä löydettyjen hiljaisen tiedon rakenteellisten ulottuvuuksien välille, ja integroida näin ilmiön osia kiinteämmin toisiinsa.

Tyypittelyssä hyödynnettiin siis tässä tutkimuksessa kokonaisia haastatteluja suppeampia yksittäisiä viittauksia. Näin saman henkilöstön valitsijat esittämät ajatukset olivat useimmiten edustettuina useammissakin eri kategorioissa (vrt. Charmaz 2002). Monivaiheisen ja monesta eri näkökulmasta lähestyvän analyysin seurauksena samat aineiston lainaukset saattoivat nousta selittämään osaltaan kaikkia tutkimuksen kolmesta tutkimusongelmasta.

Aineistosta löytyneitä ulottuvuuksia hyödyntävän tyypittelyn ansiosta aineistosta erottui säännönmukaisuuksien lisäksi myös sellaisia poikkeamia, jotka eivät pelkkään lukemiseen nojautuvilla analyysimetoodeilla olisi tullut huomioiduiksi. Poikkeavuuksia havainnollistamalla myös tutkimusraportin lukijalle annetaan monipuolisemmat mahdollisuudet ilmiön ymmärtämiseen. Siinä missä henkilöstön valitsijoiden oli helpompi kuvata positiivisia näkemyksiään vastakohtaisuuksien välityksellä, voidaan samankaltaista asetelmaa hyödyntää myös tulosten raportoinnissa. Usein itsestään selvänäkin pidetty tyypillisuus tulee ymmärretyksi parhaiten vasta epätyypillisyyden kautta.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin kvalitatiivisen tutkimuksen tueksi suunniteltua tietokoneohjelmaa (AtlasTI5). Ohjelman käyttö auttoi ulottuvuuksien keskinäisessä vertailussa mahdollistaen myös tekstijaksojen päällekkäisen koodaamisen. Tietokoneavusteisella aineiston analysoinnilla pyrittiin helpottamaan aineistossa esiintyvien yhteyksien löytämistä. Siinä missä kvalitatiiviseen tutkimukseen suunnitellut analyysiohjelmat ovat tiensä alkutaipaleella painottuneet tekstin koodauksen apuvälineiksi, niiden käyttöarvo on siirtynyt nopeasti tässäkin tutkimuksessa hyödynnettyyn koodien välisten suhteiden tarkastelemiseen (Moilanen & Rojonen 1994, 2; Pomerantz 2004).

Tämän tutkimuksen strategisista ennakkoasetelmista oli löydettävissä yhteyksiä Grounded theory -lähestymistapaan (ks. luku 7.2). Aineiston analyysia ei sitä vastoin enää toteutettu minkään systemaattisen analyysiteorian johdattelemana. Yhteydet liittyivät näin pikemminkin analyysiprosessin taustalla näyttäytyvään tahtoon löytää aineistosta yhä ilmiötä syvemmin selittäviä piirteitä ja soveltaa teorian kautta saavutettuja näkökulmia ennakkoluulottomasti aineistoa luonnollisimmin vastaaviksi.

Charmaz (2002) esittää Grounded theory:n muodostavan parhaimmillaan kollektiivisen tarinan, joka ei tyydy kuvailemaan pelkkiä yksittäisten haastattelijoiden näkökulmia. Tässä tutkimuksessa kollektiivinen tarina pyrittiin muodostamaan henkilöstön valitsijoiden tiedosta. Haastateltavat toimivat hyvin erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä, joten heidän näkemykset poikkesivat suuresti toisistaan. Seuraavassa luvussa lähestyttävien tulosten esittely havainnollistaa, kuinka erilaisuus ja poikkeavuus kollektiivisen tarinan elementteinä eivät näyttäytyneet ainoastaan haastattelujen välillä, vaan myös niiden sisällä.

9. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Hiljaisen tiedon tutkimuksen ongelmallisuuteen on viitattu läpi tutkimusraportin. Analysointiprosessin aikana tutkimuksen aineistosta rakentui mahdollisuuksia, joiden avulla henkilöstövalitsijoiden hyödyntämää hiljaista tietoa voisi lähestyä. Nämä löydöt voivat tulla ymmärretyksi vasta niiden liityttyä niistä muodostettuihin päätelmiin. Tutkimusraportin rakenteessa tämä johti päätökseen tutkimuksen tulosten ja niistä nostettujen johtopäätösten samanaikaisesta tarkastelusta.

Päätös tulosten ja johtopäätösten yhdistämisestä perustuu osin myös tutkimusetiikkaan. Pyrkimys hiljaisen tiedon uusia näkökulmia luovaan tarkasteluun ohjasi siihen, että tutkimusaineistoa oli hyödynnettävä pikemminkin tulkintojen ja johtopäätösten virittäjänä, kuin suoranaisena tutkimustulosten kohteena. Tutkimustulosten pohjautuessa suhteellisen pienen ihmisjoukon esittämiin näkökantoihin pyrittiin tällä raportointimenetelmällä irrottautumaan siitä lopulta absurdistakin ajatuksesta, että tutkimustulokset oikeutetulla tavalla kuvaisivat tutkimukseen osallistuneiden tiedon sisäisiä rakenteita. Tulosten raportoinnissa tutkimushaastattelujen suoria viittauksia on pyritty hyödyntämään siten, että yhteys aineiston ja tulkintojen välille tulisi mahdollisimman hyvin ymmärretyksi.

Ymmärryksen välityksellä myös tutkimuseettiset kysymykset tulevat paremmin huomioituiksi. (Vrt. Alasuutari 2005.)

Hiljaisen tiedon olemassaolo korostui tutkimuskohteen ohella vahvasti myös tutkimuksen suorittamisessa. Seikkaperäisyyteen pyrkinyt ajatusten raportoiminen ei estä ilman konkreettista tukea jäävien tulkintojen esiintymistä. Osa tiedosta jää hiljaiseksi. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä hiljaista tietoa lähestyttiin prosessinomaisena ilmiönä. Siinä missä tiedon kohde, sen saavuttaminen ja sille annettavat merkitykset näyttäytyivät teoriassa moniulotteisina ja toisiinsa kietoutuneina tiedon kokonaisuuden osina, paljasti tutkimusaineiston analyysi nämä yhteydet vieläkin ongelmallisempina.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) tämän tutkimuksen prosessinomaista etenemistä on tiivistetty tutkimustulosten ja johtopäätösten ymmärtämiseksi. Teoriasta johdettuja alkuperäisiä tutkimusongelmia on tarkennettu analyysiprosessin kautta syntyneillä näkökulmilla. Alkuperäisiin tutkimusongelmiin muodostuu näin jo ripaus tutkimuksen tuloksista, kun ongelmia päästään tarkentamaan ja konkretisoimaan aineiston tarjoamien mahdollisuuksien ohjaamina.

	<i>Teorialähtöinen, alkuperäinen tutkimusongelma</i>	<i>Aineistolähtöinen, tutkimusongelman tarkentunut kuvaus</i>
1.	– Mistä haastatteliija etsii hiljaista tietoa työhaastattelun aikana?	– Mistä arviointikohteista haastattelijat tekevät havaintoja työhaastattelun aikana? – Minkälaisiin asioihin ko. kohteista tehtyjä havaintoja verrataan? – Minkälaisia ulottuvuuksia tutkimusaineisto tarjoaa näin arvioinnin kohteena olevalle tiedolle?
2.	– Miten hiljaista tietoa työhaastattelun aikana saavutetaan?	– Minkälaisia ulottuvuuksia henkilöstön valitsijoiden taidosta on löydettävissä, mikäli taito nähdään tiedon kohteeseen luotuina suhtautumistapoina?
3.	– Miten haastatteliija perustelee saavuttamansa hiljaisen tiedon merkitystä valintaan vaikuttavana tietona?	– Miten henkilöstön valitsijat päätyvät vahvistamaan hiljaiselle tiedolle antamaa merkitystä? – Miten tiedon merkitsevyyden perusteiksi nousevat teemat yhtyvät tiedon kohteeseen?

Kuvio 6: Teoria- ja aineistolähtöisten tutkimusongelmien keskinäinen tarkastelu

Tutkimustulosten ja johtopäätösten raportointi koostuu tutkimusongelmien mukaisesti kolmesta eri osa-alueesta. Vastaus ensimmäiseen tutkimusongelmaan on pitkälti aineistoa kuvaileva. Siinä syvennetään analyysiprosessin raportoinnissa muodostunutta kuvaa hiljaisen tiedon ilmiöstä tiedon kohteen ja sen taustalla näyttäytyvien tiedon vertauskuvien vuorovaikutuksena. Viittauksia on runsaasti, jotta lukija pääsee sisäistämään aineiston luonteen ja laadun mahdollisimman elävästi. Siirryttäessä kohti toisen ja kolmannen tutkimusongelman tarkastelua hiljaiselle tiedolle pyritään luomaan uusia ja ilmiön luonnetta tarkentavia näkökulmia.

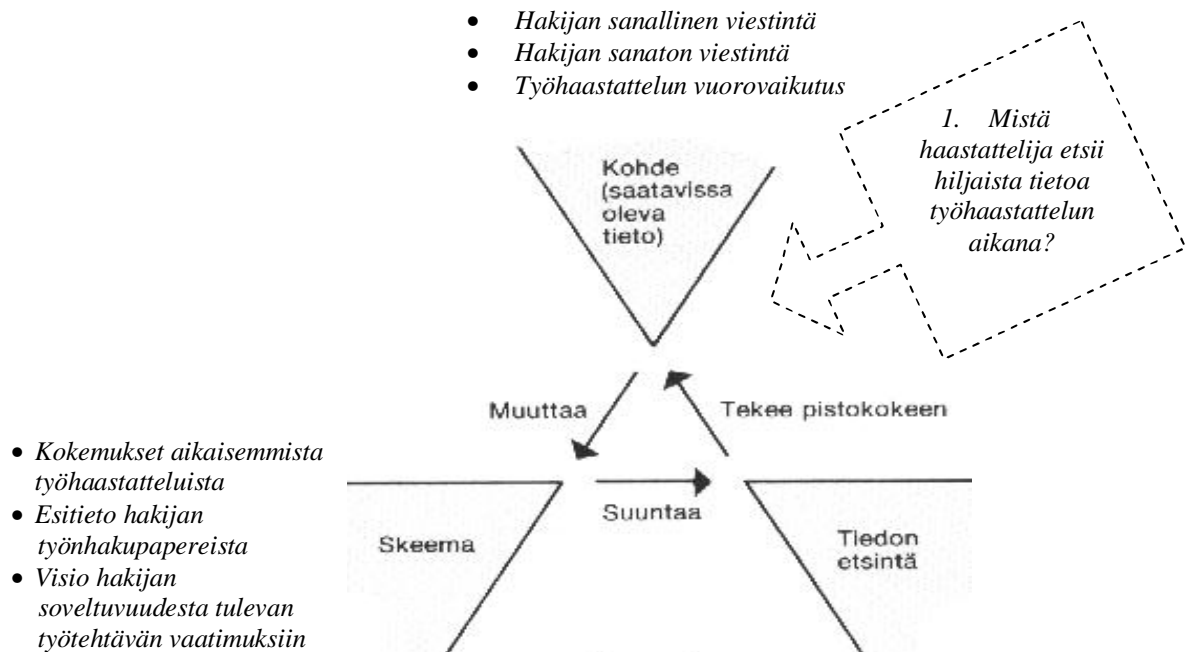
9.1 Hiljaisen tiedon kohde: tiedon vertauspeilit havaintojen ohjaajina

9.1.1 Teoria ihmisen tarkkaavaisuutta ohjaavista skeemoista

Tiedon kohteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä ”maalia”, mihin henkilöstön valitsija kiinnittää huomionsa ja kohdistaa tarkkaavaisuutensa työhaastattelun aikana. Tiedon kohdetta ei ole vain aistittu; siitä on tehty havainto. Havainto erotetaan yleisesti havaitsemisen käsitteestä sillä, että se on yksittäinen ”merkille pantu” asia, erotuksena aistien välisestä ei-intentionaalisesta toiminnasta.

Havaintojen tutkimus kuuluu nykyään kognitiivisen psykologian ydintutkimusalueisiin, mutta sen juuret ulottuvat pitkälle hahmopsykologian koulukuntiin ja sitä edeltävään filosofian tieteen piiriin (vrt. luku 3.1). Osa nykyisestä kognitiotieteen käsitteistöstä on vieläkin peräisin Immanuel Kantin havaitsemisen epistemologisesta näkemyksestä. Teoksessaan ”Puhtaan järjen kritiikki” Kant esittää teorian skeemoista, sisäisistä malleista, mihin viitataan ilmiönä edelleen aktiivisesti eri tutkimussuuntausten piirissä. Vaikka Kant on nostanut skeema-ajattelunsa tukemaan pääasiassa yksittäisten tuttujen esineiden tunnistamista, soveltuu ajatus myös tässä tutkimuksessa ilmenneeseen tiedon vertauskohdeajatteluun. Jotta voisimme kerätä tietoa työnhakijan soveltuvuudesta avoinna olevaan tehtävään, meillä on oltava joitakin skeemoja, jotka tarjoavat aikomuksia tuon tiedon eri vaihtoehdoille (vrt. Neisser 1982, 154). Vaikkei tutkimushaastattelu sen tässä toteutetussa muodossaan voi yltää kognitiivisella tasolla pureutumaan henkilöstön valitsijoiden tarkkaavaisuuden kohdistamiseen, voidaan aihetta lähestyä mielenkiintoisesti heidän havaintojen taustalle esittämien vertauksien avulla.

Seuraava kuvio (kuvio 7) on eräs tunnetuimmista havainnoinnin prosessin perusteorioista. Teoria on suunnattu luonnollisesti paljon tätä tutkimusta syvemmille havaitsemisen tasoille, mutta sen avulla voidaan osuvasti pyrkiä konkretisoimaan myös tämän tutkimuksen saavuttamaa näkökulmaa tiedon etsimisen piirteistä. Kuvioon on *kursivoitu* tiedon havainnoinnin tässä tutkimuksessa esiintyneet ulottuvuudet.



Kuvio 7: Ulrich Neisserin (1982, 25) havaintosykli henkilöstön valinnan näkökulmasta [oma kursivointi]

Hiljaisen tiedon skeema-ajattelu yhtyy samoin myös Nonakan ja Takeuchin (1995) teoriaan hiljaisen tiedon kognitiivisesta tasosta. Kognitiivisen tason jäsentyminen on saanut vaikutteita Johnson-Lairdin (1983) mentaalisista malleista, joilla tarkoitetaan skeemojen tavoin niitä uskomuksia ja näkemyksiä, jotka auttavat ympäröivän maailman vastaanottamisessa. Yksilön tietojen, taitojen ja kokemusten karttuessa sisäiset mallit muuttuvat ja järjestäytyvät uudelleen. Ihmisen aikaisemmat kokemukset vaikuttavat uusissakin tilanteissa siihen, minkälaista tietoa vastaanotetaan ja miten uusi tieto yhdistetään vanhan tiedon osaksi. Ilmiö yhdistyy näin myös kasvatustieteessä tunnettuun konstruktivisen oppimisen käsitteeseen (ks. esim. Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003).

Havaitsemisen ja havainnoinnin näkökulmissa näyttäisi siis korostuvan ensisijaisesti ihmismielen ihmiselle tarjoama apu. Hiljaisen tiedon avulla voimme tunnistaa tutut kasvot suurestakin ihmismassasta (vrt. Polanyi 1983, 4) tai osaamme luoda asioiden tilalle paljon näkemäämme laajempia merkityksiä esimerkiksi tappelun nähdessämme (vrt. Jahnsen-Laird 1983). Kun henkilöstön valitsijoiden tiedolle esittämissä vertauksissa oletetaan olevan jotain heille tyypillistä, tulee ensimmäinen tutkimusongelma ymmärretyksi osana työhaastatteluiden suorittamisessa ja niiden arvioinnissa hyödynnettävää ammattitaitoa.

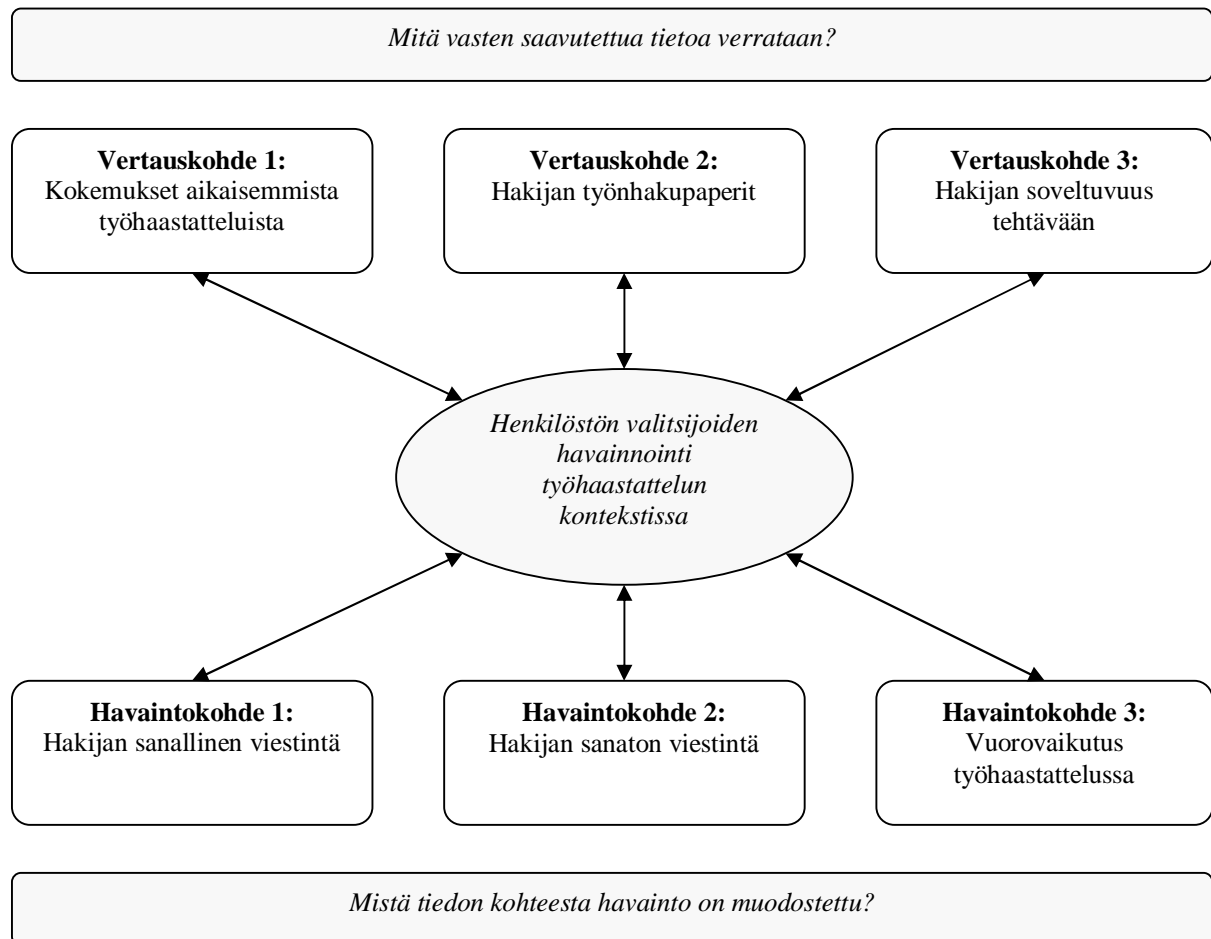
9.1.2 Tiedon vertauskohteet osana arviointikohteiden havainnointia

Työhaastattelussa arvioitavan tiedon on luonnollisesti perustuttava henkilöstön valitsijan muodostamiin havaintoihin. Hiljaisen tiedon prosessinomaisessa lähestymistavassa korostettiin oikeutetusti tiedon havainnoinnin intentionaalisuutta. Huomio kiinnitetään siis herkimmin niihin asioihin, mistä henkilöstön valitsijalle on jo muodostunut jonkinlainen aikaisempi kokemus tai näkemys (vrt. Polanyi 1969, 219; 1983, 10). Kun haastateltavat kuvasivat valintojensa perusteita jälkikäteen, oli tieto helpoimmin konkretisoitavissa tämän vertauksellisen kokemuksen tai näkemyksen ohjaamana.

Aineistosta löytyneet vertauskohteet (vrt. skeemat, kuvio 7) jaettiin niiden sisällön mukaisesti kolmeen toisistaan erottuvaan osa-alueeseen: *kokemuksiin aikaisemmista hakijoista, esitietoon hakijan työnhakupapereista ja visioon hakijan soveltuvuudesta tulevan työtehtävän vaatimuksiin*. Osa-alueiden tarkastelunäkökulmaa täydennetään aineistosta löydetyillä tiedon suuremmilla arviointikohteilla: *hakijan verbaalinen viestintä, hakijan sanallinen viestintä ja työhaastattelun vuorovaikutus* (vrt. saatavissa oleva tieto, kuvio 7).

Näiden kahden tiedosta saavutetun ulottuvuuden väliin jää itse tiedon etsimisen hiljainen ydin: vastaus ensimmäiseen tutkimusongelmaan. Tätä ydintä ei sen hiljaisuudessaan pystytä ratkaisemaan, mutta sen ympärille pystytään tarjoamaan mahdollisia rakenteellisia näkökulmia. Vasta kun tiedon ulottuvuuksista pyritään löytämään mahdollisia yhteyksiä muihin tiedon ulottuvuuksiin, tiedon vertauskohteelle – skeemalle – annetaan esimerkkitapausta muuttua (vrt. Virtanen 2006, 67).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) on tiivistetty tässä tutkimuksessa saavutettu näkökulma henkilöstön valinnan kontekstissa esiintyvistä havainnoimisesta ja tiedon etsimisen prosessista. Prosessi esiintyi moniulotteisena, missä tiedon erilaiset vertauskohteet saattoivat yhdistyä kaikkiin tutkimusaineistossa korostuneisiin tiedon havaintokohteisiin.



Kuvio 8: Henkilöstön valitsijoiden havainnointi työhaastattelun kontekstissa: tässä tutkimuksessa saavutettu näkökulma

Tutkimuksessa lähestyttiin jo aikaisemmin Michael Polanyin (1969, 219; 1983, 10) teoriaa havaitsemisesta ja sen intentionaalisuudesta. Hän esitti tunnetusti kritiikkiä englanninkielisen ilmaukselle *”knowledge of something”*, sillä hänen mukaansa ilmaus harhautti epäsuotuisasti havaitsemisen kokemuksellista luonnetta. Kun aikaisemmat kohteesta luodut kokemukset yhdistetään havaitsemiseen, olisi Polanyin mielestä *”knowledge from something”* osuvampi ja todenmukaisempi ilmaus kuvaamaan ilmiötä.

Tämän tutkimuksen aineistosta erittelemieni kolmen havainnoinnin kohteen voidaan tulkita kuvastavan Polanyin teorian prepositiota ”of”. Tiedon vertauskohteiden kolme osa-aluetta voidaan puolestaan mielenkiintoisella tavalla tulkita edustavan tässä tutkimuksessa esiin nostettua astetta hiljaisempaa tiedon näkökulmaa – Polanyin teoriassa prepositiota ”from”. Seuraavassa ulottuvuuksien yhteyksiä ryhdytään purkamaan empiirisen aineiston esimerkkien avulla.

9.1.3 Vertauskohde 1: Kokemukset aikaisemmista työhaastatteluista

Ensimmäisenä henkilöstön valitsijoiden tiedon vertailukohteena tarkastellaan osa-aluetta, jonka voidaan tulkita muodostuneen pitkäaikaisen työ- ja elämäkokemuksen kautta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöstön valitsijat peilasivat toistamiseen saavutettua tietoa joskus esiintyneen tilanteen vastakohtaan. Tilanteiden saatettiin mainita tapahtuneen juuri nimenomaisen rekrytointiprosessin kuluessa, mutta useimmiten vertailukohteena toimivaan tilanteen ajankohtaan ei viitattu ollenkaan.

Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat hiljaisen tiedon kumpuavan vaikeasti käsiteltävistä kokonaisuuksista (kuten arvot, tunteet ja kokemukset), mutta uskovat verrattain optimistisesti sen käsitteellistämisen mahdollisuuksiin ja mielekkyyteen. Hiljainen tieto sai Nonakan ja Takeuchin teoriassa kaksi pääulottuvuutta: tekninen (*know-how*) ja kognitiivinen ulottuvuus. Edellä lähestytty mentaalisten mallien teoria on yksi kognitiivisen tason merkittävimmistä elementeistä. Niiden johdattelemana vastaanotamme asiat sellaisina kuin oletamme niiden olevan. Hiljaisen tiedon kognitiivisen ulottuvuuden on kuvattu refleктоivan yhtäältä mielikuvaamme todellisuudesta (*image of the reality: what is*), toisaalta visiotamme tulevaisuudesta (*vision for the future: what ought to be*) (Nonaka & Takeuchi 1995, 8).

Ensimmäisen tiedon vertailukohteen olemusta voidaan kuvata osuvimmin Nonakan ja Takeuchin sanoin *mielikuvana todellisuudesta*. Siinä missä työnhakupapereiden kautta saavutettu esitieto ja avoimeksi ilmoitetun tehtävän kautta muodostettu visio sopivasta kandidaatista ovat tapauskohtaisesti rakennettuja, voidaan aikaisemmista työnhakijoista muodostuneita kokemuksia kuvata tulkinnallisesti hiljaisen tiedon pysyvämpinä osina.

Seuraavassa aikaisempia työhaastatteluista muodostuneita kokemuksia tarkastellaan tiedon kolmea eri havaintokohdetta kohden. Ulottuvuuksien empiiriset esimerkit paljastavat, miten kokemusten kautta muodostetut muistikuvat voivat toimia hyvinkin erilaisissa tilanteissa. Aineistoa suoraan lainaavista katkelmista on *kursivoitu* tiedon vertauskuviksi tulkitut osat.

A) Kokemukset aikaisemmista työhaastatteluista à Hakijan sanallinen viestintä

Aineistosta oli löydettävissä 14 tapausta (ks. LIITE VII), missä hakijan sanallista viestintää arvioitiin positiiviseksi aikaisempien työhaastattelukokemusten välityksellä. Sanalliseksi viestinnäksi tulkittiin esimerkiksi kysymyksiin esitetyt vastaukset, tai muutoin haastattelun aikana mieleen jääneet ilmaukset. Tapauksia yhdistää taustalla verrattu, useimmiten päinvastainen kokemus. Seuraavissa esimerkeissä havainnollistuu, kuinka negatiivisten kautta positiiviseksi saatettiin havaita mm. asenne työpaikan saamiseksi:

T: ”Mennään sitten vielä näihin henkilöihin, jotka nyt tulivat valituiksi (prosessissa valittiin kaksi ihmistä). Tuosta läsnäolosta me ollaan jo pari kertaa keskusteltu, mutta tulisiko vielä jotain mieleen heidän ihan siitä yleisolemuksesta? Jotain sellaista, mistä olisi jäänyt positiivinen kuva, tai sellainen hyvä maku tämän haastattelun jälkeen?

H4: No semmoinen tietynlainen, että vaikka he olivat arvioitavana siinä tilanteessa muita vastaan, ja se oli kilpailutilanne sillä lailla, niin siitä huolimatta he *eivät lähteneet sellaiselle miellyttämislinjalle*. Vaan henkilö sanoi, että jos mä en tätä saa, niin sitten mä haen ulkoisena, eli mä haluan tän alan hommia.”

tai epäitsekäs kysymys tulevan työpaikan kouluttautumismahdollisuuksista:

H1: ”Mä en nyt muista tarkalleen niitä kysymyksiä enää, mutta se mulle tuli mieleen, että siinä oli molemminpuolinen etu: sekä sen (yrityksen nimi), että hänen omansa. Että *se ei ollut pelkästään sitä, että ”me, me, me”, että mitäs minä saan*. Että ne oli sillä tavalla esitetty, että mitä molemmat hyötyvät.”

Negatiivisten vertauskuvien poikkeuksena aineistosta löytyi yksi aikaisempiin työnhakijoihin viittaava tapaus, missä positiivisella muistikuvalla vahvistettiin valitun henkilön ennakkoluulottomuutta. Hakijalla kuvattiin olevan jo työnhakuhetkellä hyvät etenemismahdollisuudet tarjoava työpaikka, mutta hän oli valmis allekirjoittamaan uuden työsopimuksen neljän kuukauden koeajalla. Hakijan tilanne yhdistettiin aikaisempaan positiiviseksi koettuun tilanteeseen, missä hakija oli tuonut itseensä uskovan asenteensa sanoin esille:

H1: ”Et miten uskaltaa sieltä vakituudesta työsuhteesta lähteä tällaiseen kokeiluun. Ja useimmiten.. No mulla oli viime viikollakin yksi hakija, joka haki tällaista paikkaa ja olisi siirtynyt ”Try & Hire”-lle. *Hän sanoi vaan, että mä uskon itseeni*, että kyllä mulla on työ vielä sen neljän kuukauden jälkeenkin.”

B) Kokemukset aikaisemmista työhaastatteluista & Hakijan sanaton viestintä

Aikaisempia kokemuksia työhaastattelutilanteista hyödynnettiin havaintojen taustalla myös silloin, kun tietoa kerrottiin löytyneen hakijan sanattomasta viestinnästä. Tapauksia löytyi aineistosta samoin 13 kappaletta. Sanattomasta viestinnästä luotiin positiivisia mielikuvia poikkeuksetta negatiivisten kautta. Positiivisen huomion saattoivat tällöin saada miellyttävän katsekontaktin luominen:

H1: ”Mulle aktiivisuuden merkkejä on kanssa se, että sulla on se katsekontakti. En mä tarkoita sitä, et tuijottaa koko ajan silmiin, koska se saattaa sitten olla sellaista, *että miksi toi tuijottaa koko ajan silmiin?* Tavallaan siinä kiusaantuu, koska se ei kuulu meidän kulttuuriin täällä.”

tai aidon iloisuuden välittyminen:

H3: ”Nimenomaan siitä, että hänen jostain.. Mä mietin just, että mikä se oli. Tuli tavallaan se tunnelma, että hän on kuitenkin ihan tuollainen siinä mielessä iloisin oloinen. *Koska on sitten ihmisiä, joita ei tässä tilanteessa – tämmöisessä haastattelutilanteessa – ei millään keinoin saa niin kun naurahamaan.*”

Työhaastattelua käsittelevissä tutkimuksissa haastateltavien eleiden ja ilmeiden huomioimisen katsotaan usein vääristävän arviointiprosessin laatua ja luotettavuutta (ks. esim. Judge ym. 2000). Samanaikaisesti työhaastattelun uskotaan säilyttävän tulevaisuudessakin vahvin asema eri arviointimenetelmien keskuudessa (ks. esim. Niitamo 2003, 22). Tähän tutkimukseen osallistuneet esittivät omia eleistä ja ilmeistä saavutettuja näkemyksiään osana arvioitua kokonaisuutta, eivätkä yrittäneetkään piilotella niiden merkitystä valintapäätöksen tueksi muodostetuissa mielikuvissaan.

C) Kokemukset aikaisemmista työhaastatteluista & Työhaastattelun vuorovaikutus

Viimeisenä ensimmäisen vertauskohteen osana nostetaan esiin tilanteita, missä aikaisemmista työhaastattelutilanteista saavutetut kokemukset näyttäytyivät työhaastattelun vuorovaikutuksesta tehtyjen havaintojen taustalla. Näitä tapauksia oli aineistosta löydettävissä 14 kappaletta. Edellä kuvattu esimerkki iloisuuden välittymistä (H3) osoittaa

osuvasti, kuinka yksisuuntaiseksi tulkitut hakijan viestintätilanteet ovat käytännössä aina osana molemminpuolista vuorovaikutusta. Tapaus on esimerkki siitä, kuinka odotettu omaa puhetta seuraava iloinen reagointi on jäänyt toteutumatta.

Tässä tarkastelussa vuorovaikutus rajattiin sellaisiin tapauksiin, missä henkilöstön valitsija selkeästi ilmaisee tilanteen vuorovaikutukseksi; missä hän kuvailee itseään korostetusti osana keskustelua; tai missä tutkimushaastattelun teema on yleisellä tasolla käsitellyt työhaastattelun suorittamista. Analyysiprosessin lopussa sanallinen ja sanaton vuorovaikutus yhdistettiin, sillä niiden keskinäinen erottelu osoittautui liian ongelmalliseksi, eikä se olisi täten tuonut uusia näkökulmia ulottuvuuksien rakentumiseen.

Työhaastattelun vuorovaikutuksesta nostettujen havaintojen yhteys aikaisempiin haastattelukokemuksiin havainnollistuu seuraavassa. Haastateltava (H4) nosti esiin valitsemansa uuden työntekijän hyvät vuorovaikutustaidot, minkä jälkeen arvion muodostumisen syitä pyrittiin tarkentamaan:

H4: ”No ihan sellainen, että kun kysyy jotain, niin jos ei ymmärrä kysymystä – koska mä voin joskus kysyä aika sekavasti – niin he niin kun pyrkii ottamaan selvää, että mitä sä tarkoitat. Että selitätkö vielä ja näin. *Että ei vaan ala vastaamaan, mitä hän nyt kuvittelee toisen kysyvän.* Ja sitten toinen kun kertoo jotain niin koettaa löytää sieltä, että mitä se toinen tarkoittaa ja tavallaan se, että heilläkin on sellainen keskusteleva ote. *Että ei niin, että kysymys-vastaus.* Vaan niin, että ihan oikeasti pyrkivät siinä tilanteessa ymmärtämään sen toisen ja tulemaan ymmärretyksi.”

Aineistosta löydettyä ulottuvuutta havainnollistaa yleisellä tasolla myös seuraava esimerkki, missä monet haastattelukokemukset ovat tuoneet eteen myös epäonnistuneita vuorovaikutustilanteita. Haastateltava korostaa samalla osuvasti omaa osuuttaan tilanteen rakentajana:

H3: ”Et joidenkin kanssa se vaan tuntuu.. Se vaan lähtee sujumaan se keskustelu. Ja hänen kanssaan se lähti. Et ehkä se on tämä henkilökemia. Hän pystyi heti tuolla ovensuussa, ”– hei”, ja hän lähtee niin kun kertomaan, että miten hän löysi tänne ja ”– juu” voi hän ottaa kupin kahvia ja sitten hän tosissaan, että ”– voi, kun teillä on kivat tilat täällä!”, ja hän oli niin kun sellainen luonteva. Et hänen oli helppo lähteä kertomaan ja jutustelemaan tavallaan, et siinä päästään niin kun samalle aaltopituudelle. Ja silloin se sujuukin helpommin. *Että se ei ole niin, että minä kysyn ja hän vastaa. – – Koska onhan sitten tosiaan oikeasti haastattelutilanteita, jolloin vaikka kuinka saman lailla yrittää olla itse semmoinen, että tuo sitä samaa ilmapiiriä, niin se ei kaikkien kanssa vaan toimi.*”

9.1.4 Vertauskohde 2: Hakijan työnhakupaperit

Toisena tiedon vertauskohteena hyödynnettynä osa-alueena näyttäytyivät hakijan työnhakupapereiden (työhakemus, ansioluettelo tai todistukset) välityksellä muodostunut kuva ihmisestä ja hänen osaamisestaan.

Henkilöstövalintoja tarkastelevassa tutkimuksessa hakijasta muodostunut esitieto on havaittu hyvin merkitykselliseksi lopullisessa haastattelujen jälkeisessä valintapäätöksessä (Cable & Gilovich 1998). Näissä tutkimuksissa hakijasta muodostunut esitieto nähdään usein suhteellisen dualistisena, ja se rajoittuu lähinnä negatiivisiin tai positiivisiin arvioihin hakijasta. Toisin sanoen tutkimus on keskittynyt usein siihen, valitaanko etukäteen parhaaksi arvioitu hakija lopulta myös itse tehtävään. Tällöin esitiedossa korostuvat hakijan koulutus ja työkokemus. Tässä tutkimuksessa hakijasta muodostunutta esitietoa tarkasteltiin hieman eri näkökulmasta – tehtyjen havaintojen suunnannäyttäjänä.

Työnhakijan hakupapereihin viitattiin useimmin puhuttaessa valintapäätösprosessista. Tällöin tieto yhdistyi edellä viitaten haastatteluun kutsuttaville luotujen kriteerien täyttymiseen, eikä sen hiljainen luonne saa tässä tutkimuksessa tarvitsemaansa tukea. Tästä esimerkkinä:

H1: ”Et loppujen lopuksi tähän ei ollut hirveän vaikeaa sitten päättää, ketkä pyytää haastatteluun, koska siinä oli niin selkeästi kolme sanaa: siinä oli IT, viestintä ja rekrytointi. Et jos niitä ei löydy sun CV:stä niin ei voi mitään.”

H3: ” Hän oli laittanut meille haun, ulkopuolisena tavallaan tullut, nähnyt tämän meidän ilmoituksen ja kiinnostunut siitä. Ja kun me nyt katsotaan täällä ensisijaisesti paperit, se hakemus plus sitten se CV, ja mietitään täyttääkö tämä henkilö ne tietyt kriteerit, mitkä täällä on se toimeksiantaja nimennyt. Niin sitten me meinattiin, että kyllä hänestä saattaisi ihan papereiden perusteella olla potentiaalia.”

Hakijan lähettämät hakupaperit muodostivat siis toisen läpi tutkimusaineiston ulottuvan tiedon vertailukohteen osa-alueen. Hakupaperit toimivat yhtäältä haastatteluun kutsuttavien valintakriteereinä, mutta toisaalta niiden rooli osoittautui merkittäväksi myös havaintoja ohjaavana skeeman osa-alueena. Siinä missä ensimmäisenä vertauskohteena esiin tuodut kokemukset muista haastatelluista työnhakijoista näyttivät toimivan negatiivien kautta, hakijan työnhakupaperit toimivat positiivista näkemystä vahvistavasti. Tämä ymmärrettävästi siksi, että tiedon taustalla oli nyt sama, työtehtäviin valittu henkilö.

Aikaisempien työhaastattelukokemuksien tavoin hakijoiden työnhakupapereiden kautta luotuja tiedon vertauskuvia lähestytään tehtyjen havaintokohteiden välityksellä. Ensimmäisenä tarkastellaan jälleen hakijan verbaalista viestintää ja siitä muodostettujen havaintojen yhteyttä hakijasta saavutettuun esitietoon. Aineistosta poimituista lainauksista on nyt *kursivoitu* tulkitut hakupapereihin yhdistyvät vertauskohdat.

D) Hakijan työnhakupaperit & Hakijan sanallinen viestintä

Hakijan verbaalinen viestintä ja hakijan lähettämät työnhakupaperit kohtasivat tiedon ulottuvuutena yhteensä 9 tapauksessa. Tyypillisimmillään hakijan ammattitaidosta oli saatu positiivinen ennakkokäsitys, joka vahvistui hakijan kertoessa sanallisesti osaamisestaan:

T: ”Jos miettisi ennemminkin sitä tyyliä, että miten hän vastasi näihin kysymyksiin?

H6: Hän vastasi niin, että näki, että hän otti kysymyksen vastaan, mietti ja sen jälkeen toi vastauksensa uskottavalla tavalla. Niin, että tuntui, että tämä ihminen on tosissaan ja *kaikki nämä hänen taustatietonsa niin kun tuki sitä.*”

Työhaastatteluun kutsuttavien valinnoissa kuvattiin yhdessä tapauksessa myös epäonnistutun. Seuraava esimerkki havainnollistaa työnhakupapereiden kautta saavutetun esitiedon merkitystä päinvastaisesti. Verbaalinen viestintä esiintyy keskustelun negatiiviseksi koettuna asiasisältönä:

H6: ”Ei, se ei ollut sillä tavalla vaikeaa (toiselle haastattelukierrokselle kutsuttavien valitseminen). Että ne kyllä selkeästi nousi nämä viisi sieltä. Ne vaikuttivat kaikki mun mielestä mahdollisilta. Ja siellä ensimmäisen kierroksen haastatelluista, *niin siellä oli selkeitä huteja, joita on lähes mahdotonta hakemuksista nähdä.* Mutta sitten kun tapaa ihmisen, niin sitten vaan niin kun toteaa, että ei käy. Että kun tiettyjä asioita haetaan ja jos niin kun henkilön työpaikkojen vaihdon syyksi ilmenee vaikka hirveen.. tai moneen eri kertaan sellainen asia, että tuli suhde esimiehen kanssa ja nyt tapahtui sitä ja tätä, niin se ei niin kun mun mielestä.. Et se on ihan ymmärrettävää, että sellaista voi tapahtua, mutta ei sitä tarvitse työpaikkahaastattelussa tuoda niin voimakkaasti esille ja vielä useammassa tilanteessa. Ihan vaan esimerkkinä.”

E) Hakijan työnhakupaperit & Hakijan sanaton viestintä

Hakijan työnhakupaperit esiintyivät tiedon taustalla viidesti siten, että havaintojen kohteena oli hakijan sanaton viestintä. Tässä ulottuvuudessa hakijan kirjallisessa muodossa antama esitieto oli peräisin vapaamuotoisesti kirjoitetusta hakemuksesta, missä hakija oli omin

sanoin kuvaillut itseään.

Henkilöstön valitsija oli saattanut esitehtävässä kuvailla valitsemaansa hakijaa joillain adjektiiveilla (tässä esim. pirteä ja iloinen), mutta viittasi pelkän haastattelusta saadun käsityksen lisäksi hakijan kirjoittamaan työhakemukseen ja siinä hänen itsensä antaneeseen kuvaukseen. Tapauksen kautta voidaan tulkinnallisesti olettaa, että iloisuus tuli herkemmin havainnoiduksi, sillä sille annettiin hakemuksen kautta jo odotus esiintyä:

H3: ”No miten pirteys ja iloisuus eroavat? Ehkä tässäkin tilanteessa on oikeasti hurjan vaikea.. Niin kun *jos ihminen itseään kuvailee jollain adjektiiveilla*, niin sitten itse lähtee täältäpäin miettimään, että no miten se sitten.. Että tukevatko ne adjektiivit sitä tavallaan sitten.”

Seuraavassa katkelmassa pohdittiin työhaastattelun mahdollisuuksista saavuttaa tietoa hakijan hyvin persoonallisistakin ominaisuuksista. Haastateltavaa pyydettiin miettimään, mikä olisi ollut ehkäpä kaikkein oleellisin puuttumaan jäänyt tieto, mikäli haastattelu olisi käyty esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Esimerkissä toistuu ilmiö esitiedon vahvistumisesta:

H1: ”Aivan, positiivisia asioita.. Et sä vaan pääse näkemään sitä ihmistä millainen se on, miten se ihminen oikeasti käyttäytyy. Että voi olla kauniita ja hienoja sanoja paperilla, mutta oikeasti sä et pääse näkemään, että minkälainen se ihminen ihan oikeasti on ja sieltä voi jäädä pois paljon sellaista.. tai jääkin pois paljon sellaista tärkeää. Tämä on toisaalta niin itsestään selvä kysymys, että tähän ei oikein osaa vastata. Jos mä ajattelen esimerkiksi tätä hakijaa nyt, *niin hän toi itsensä hyvin paperilla*, mutta hän vakuutti mut vielä sillä iloisuudellaan ja rempseydellään ja sillä, että hän oikeasti sopii myös henkilönä sinne asiakasyritykseen. Sitä mä en olisi nähnyt siinä paperilla pelkästään”

F) Hakijan työnhakupaperit & Vuorovaikutus työhaastattelussa

Tämä tiedon havainnoinnin ulottuvuus oli aineistossa kaikkein harvinaisin ja sen voidaankin tulkita esiintyneen vain yhdessä aineiston tapauksessa:

H1: ”Jos mä ajattelen sitä haastattelua, niin se ilmapiiri täällä haastattelussa oli koko ajan sellanen mukavan ystävällinen ja tuttavallinen. Että mä en ollut missään tapauksessa itse sellaisessa tenttaajan roolissa. Mun ei tuskin tarvinnut hirveästi edes puhua. Että mä voin vaan johdatella sitä. Hän osasi kyllä hommansa siinäkin mielessä, että huomasi, että on selkeästi ollut viestinnän kanssa paljon tekemisissä. Siis *joo jo se hänen hakemuksensa silloin oli sellainen*, että se on todella hyvää äidinkieltä. Että sitä oli ilo lukea. ”

9.1.5 Vertauskohde 3: Hakijan soveltuvuus tehtävään

Lukuisissa henkilöstön valinnan esimiehille suunnatuissa oppaissa (ks. esim. Sundvik 2006) korostetaan mahdollisimman seikkaperäisten valintakriteerien luomista ennen varsinaiseen valintaan ryhtymistä. On huomioitava, että tutkimukseen osallistuneet vertaisivat tietoaan tulevaan tehtävään soveltumista useammin kuitenkin esimerkiksi aikaisempiin haastattelukokemuksiinsa. Tämä tosin johtuu ainakin osin tutkimushaastattelun luonteesta. Haastattelussa esitetyt kysymykset koskettivat sellaisia valitun työnhakijan persoonallisia piirteitä, joihin näytti olevan luonnollisinta verrata muiden hakijoiden välityksellä.

Hakijan soveltuvuutta tehtävään arvioitiin monesti tavalla, mikä ei antanut viitteitä tiedon vertailukohteesta. Hakijaa kuvattiin usein suoraan adjektiivilla, pääsemättä sitä lähemmäksi tuon käsityksen syntymiseen. Seuraavassa pyritään määrätietoisesti lähestymään hakijan soveltuvuuden arviointia, mutta ominaisuudet ilmaistaan vain suorien adjektiivien välityksellä:

T: ”Miten sitten, jos miettii tämän henkilön tulevaa työtä ja sitä työn suorittamista, niin miten nämä ominaisuudet olisivat sitten siellä apuna?

H1: ”Mielestäni erittäin hyvin. Just sen takia, että hän tulee toimimaan koordinaattorina eri osastojen välillä. Pitää olla avoin ja iloinen ja yhteistyökykyinen. Pitää olla joustava, pystyä revetä moneen suuntaan samanaikaisesti. Tehokkuutta tarvitaan ja sitä hänestä ihan varmasti löytyy.”

Henkilöstön valinnan tutkimuksessa visio tulevasta työtehtävästä ja sen ympäröimästä kulttuurista antaa viitteitä nk. ”P-O fit”-tutkimuksesta, joka siis pohjautuu hakijan (*person*) ja työyhteisön (*organization*) attribuutioiden vertailuun (ks. Judge ym. 2000). Tässä tutkimuksessa suorien adjektiivein kuvatut vertaukset yritykseen tai työyhteisöön sopimisesta jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, ellei tieto saanut rinnalleen vertauskohdetta tai vihjettä sen mahdollisesta muodostumisesta.

G) Hakijan soveltuvuus tehtävään ÷ Hakijan sanallinen viestintä

Yhdistelmä hakijan soveltuvuudesta tehtävään ja hakijan verbaalisesta viestinnästä kuului 15 viittauksella aineistossa tyypillisimpien ilmiöiden joukkoon. Ulottuvuus kuuluu samalla myös niiden yhdistelmien joukkoon, minkä voitaisiin nopeasti tulkita sijaitsevan kaikkein kauimpana hiljaisen tiedon ilmiöstä; eihän kumpikaan tiedolle annetuista osa-alueista edusta sinällään hiljaisen tiedon elementtejä (vrt. esim. sanaton viestintä, työhaastattelun

vuorovaikutus). Polanyin (1969, 133) sanoja lainaten, kaiken eksplisiittisesti ilmaistun tiedon pohjalla olisi aina olemukseltaan paljon hiljaisempaa tietoa. Näin ei siis tässäkään tutkimuksessa hiljaisen tiedon ”määrää” tai merkitsevyyttä voida arvioida sen eksplisiittisen ulkoasun perusteella.

Seuraavissa esimerkeissä hakijan tulkittiin omien vastausten kautta soveltuvan tehtävään ensin eri kohderyhmien näkökulmat huomioimalla (H5), sitten asiakaspalveluun kykenevänä (H2). Lainauksista on nyt *kursivoitu* tilanteet, missä henkilöstön valitsija suhteuttaa näkökulmaansa tulevassa työtehtävässä vaadittaviin hakijan ominaisuuksiin.

T: ”No sitten täällä on tämä analyttinen mainittu?

H5: No se on just sitä, että osaa niitä asioita tarkastella myös analysoiden. Niin, että näkee niitä eri näkökulmia ja tarkastelukulmia. Ja ehkä *osaa miettiä, että mitä se tarkoittaa tuon kohderyhmän kannalta ja mitä taas meidän.*”

T: ”Miten tämä (huolellisuus) tuli positiivisesti siinä haastattelussa ilmi?

H2: No hän sanoi just, että hän haluaa tehdä aina kaiken huolellisesti. Ja sitten kun hän oli tehnyt jotain ohjelmistoprojekteja koulussa, niin puhuttiin aika paljon just tämmöisistä tilaustöistä. Kun asiakas, eli yritykset, tilaavat ohjelmistoja kouluista – kun se on halvempaa kuin ohjelmistoyrityksiltä (naurua) – niin miten se oli se projekti hänen mielestään sujunut. Keskusteltiin siitä, että miten hän olisi tehnyt sen toisin ja hän olisi just lisännyt suunnittelua ja sanoi, että työkalut eivät ehkä olleet parhaat mahdolliset, mutta toisaalta asiakkaan pyynnöstä.. Niin kun *osoitti tavallaan myös sen, että on asiakaspalvelukykyinen*. Että tekee kuitenkin työn huolellisesti, vaikkei se ehkä ole se kaikkein mielenkiintoisin tai siis se miten itse sen olisi tehnyt. Eli olisi ehkä halunnut valita toiset teknologiat ja selkeästi osoitti kuitenkin kykyä siihen, että pystyy oppimaan niistä virheistä mitä on tehty.”

H) Hakijan soveltuvuus tehtävään & Hakijan sanaton viestintä

Tämä tiedon havainnoinnin ulottuvuus toistui haastatteluaineistossa 12 tapauksessa. Tiedon vertauskohteena toiminut visio hakijasta tulevan työn suorittajana saattoi siis näyttäytyä myös sanattomaan viestintään kohdistuneiden huomioiden takana. Seuraava esimerkki edustaa tyypillisimmillään aineiston luonnetta siinä, etteivät tiedon vertauskuviksi erotellut kolme ulottuvuutta läheskään aina esiintyneet toisistaan erillisinä. Seuraavassa esimerkissä tietoa verrattiin tehtävässä menestymisen ohella myös negatiivisemman kokemuksen herättäneeseen hakijaan (vrt. kokemukset aikaisemmista työnhakijoista):

H5: ”Mutta sitten oli yksi, joka oli mun mielestä koko ajan sellainen vähän tuskainen tai hermostunut, että se liikehdintä oli koko ajan pikkaisen sellaista hermostunutta. Että sekin on hirveen tärkeää, että pystyy tiukassakin tilanteessa rauhoittumaan, koska me ollaan asiakkaiden kanssa koko ajan tiukissa tilanteissa. *Ja varsinkin – kouluttajana kun toimii – niin nehän on tiukkoja tilanteita, mitä voi monesti tulla vastaan.* Että kyllähän se tavallaan se työhaastattelu ja siinä se paineensietokykykin on yksi osoitus siitä, että minkälainen ehkä on”

1) Hakijan soveltuvuus tehtävään & Vuorovaikutus työhaastattelussa

Viimeisenä tiedon etsimisen ulottuvuutena tarkastellaan aineistossa seitsemään kertaan esiintynyttä hakijan soveltuvuuden ja työhaastattelun vuorovaikutuksen muodostamaa yhteyttä. Aineistosta poimitussa esimerkissä haastateltava pohtii työhaastattelussa vallinnutta avointa vuorovaikutusta ja yhdistää havaintonsa positiivisella tavalla hakijan mahdolliseen menestymiseen tulevassa työtehtävässä:

H3: ”No, mä näen sen (avoimuuden) nyt sen takia tässä tapauksessa hyvänä, koska mä tiedän tämän henkilön, eli tämän henkilöstöpäällikön, joka hakee sitä henkilöstösuunnittelijaa siihen työpariksi. Tavallaan niin kun mä oon sinne aikaisemminkin laittanut jo tässä ihmisiä kesän alussa, niin hän on ollut hurjan tykätty, että molemmin puolin löytyi sellainen hyvä henkilökemia. Et mä nyt tätä avoimuutta sen takia, siis avoimuutta, iloisuutta, pirteyttä, *koska tämä henkilöstöpäällikkö, joka etsii tähän niin hän on itse sellainen. Vaan siis sen oloinen persoona, että hän tykkää ehkä niistä ominaisuuksista.* Ja sen takia nyt tähän kyseiseen tehtävään mä uskon, että tämän (hakijan nimi) ominaisuudet olisi hyvät. Että hän on sopivan avoin.”

Tutkimushaastatteluista poimittujen esimerkkien taustalta oli löydettävissä hyvin erilaisia tilanteita. Tiedon sisällöt ja niiden merkitykset näyttäytyivät henkilöstön valitsijoiden keskuudessa hyvinkin yksilöllisinä ja tilannekohtaisina, mutta edellä kuvattujen ulottuvuuksien kautta niiden taustalle muodostuneista teemoista saattoi sittenkin löytää yhteisöllisiä piirteitä. Vastaus kysymykseen ”mistä haastattelija etsii tietoa työhaastattelun aikana” tiivistyi näiden piirteiden keskinäiseksi vuorovaikutukseksi.

9.1.6 ”Hyvän vaikutuksen“ antamisesta

Henkilöstön valitsijat siis näyttäisivät etsivän hakijoista tietoa jostain, mikä sijoittuu edellä esiteltyjen tiedon arviointikohteiden sekä niiden huomioimisessa hyödynnettyjen tiedon vertailukohteiden välimaastoon. Hiljaiselle tiedolle luontaisesti varsinaista havaintojen muodostamisen syvintä ydintä ei päästä tarkastelemaan. Sen sijaan edellä esiteltyt

ulottuvuudet antavat yhden tarkastelutavan hiljaisen tiedon rakentumiseen sekä mahdollisuuksia henkilöstön valitsijoiden oman päätöksenteon reflektoinnin tueksi: Miksi tulkitsin tilanteen juuri näin? Mistä jokin tiedolle luotu vertauskohde on kenties peräisin? Mikä lopulta teki jostain negatiivisesta kokemuksesta niinkin negatiivissävytteisen?

Arkikielessä työhaastattelua kuvataan usein työnhakijan näytönpaikkana. Samaan keskusteluun saatetaan liittää näkökulma hyvän vaikutuksen antamisesta: miten onnistua luomaan mahdollisimman hyvä vaikutus niinkin lyhyessä ajassa. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa käsitteellä *vaikutus* saatetaan usein johtaa harhaan moniulotteisten ilmiöiden keskinäisiä suhteita. Todellisuudessa kyse on pikemminkin ilmiöiden välillä havaituista yhteyksistä, joita ei ole mielekästäkään tulkita syyn ja seurauksen ulottuvuuksilla. Loiko henkilöstön valitsija tiedolle esittämän vertauskohteensa vain havainnollistaakseen näkemystään tutkimushaastattelun tarkoituksessa? Vai ohjasiko tiedolle esitetty vertauskohde jo sen havainnon muodostamista, mikä positiivisuudellaan tuki valintapäätöksen kohdistamista juuri nimenomaiseen hakijaan? Jätän kysymyksen havainnoinnin ja tarkkailun monimutkaista luonnetta oikeuttaen avoimeksi.

Viestinnän kontekstissa havaintojen suuntaaminen voi saada kaksi vastakkain asettuvaa näkökulmien ääripäätä. Käsitys, joka ylikorostaa tarkkailijan osuutta havaintojen suuntaamisessa epäonnistuu täysin mm. siinä, ettei se selitä uuden oppimisen mahdollisuutta. Toista ääripäätä korostava käsitys asioiden objektiivisesta tarkkailemisesta sellaisenaan epäonnistuu puolestaan mm. laiminlyömyllä kokemuksen kautta saavutetun tiedon merkityksen. Henkilöstön valitsijan näkökulmasta työnhakijoista olisi näin aina tavoitettavissa vain samat rajalliset ominaisuudet, huolimatta siitä, kuinka paljon kokemusta valitsijalle on kertynyt työhaastatteluiden suorittamisesta ja näin myös uusien ihmisten kohtaamisesta. (Vrt. esim. Moustakas 1994, 28–31.)

On siis otaksuttavaa, että henkilöstön valitsijat ovat kokemuksellaan laajentaneet hiljaisen tiedon sisäisiä malleja niin, että monet positiiviset asiat tulevat vasta tämän kautta havaituiksi. Lehtonen (1998, 29–30) kuvaa esimerkissään lukijan tyytyvän niihin kirjoihin, joiden tekstiä hänellä on kyky ymmärtää. Henkilöstön valitsijat näin ikään kuin laajentavat kielitaitoaan ja saavuttavat kyvyn luoda merkityksiä mahdollisimman monista eri kielistä ja niiden välittämistä viesteistä.

Työhaastattelutilanteessa kyse on aina lopulta kahden tai useamman ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta, missä arkikielestä tutun ilmauksen ”hyvän vaikutuksen” syntymisestä voidaan lähestyä vain toimivan yhteyden välityksellä. Edellä kuvatut tulkinnat henkilöstön valitsijan vertauskuvina toimivista tiedon osa-alueista puoltavat osallaan tämän ”hyvän vaikutuksen” antamisen ongelmallisuutta. Vaikka yrittäisimme työhaastattelussa viestittää itsestämme vain positiivisia asioita, emme koskaan pysty määrittämään niiden merkityksiä toisille ihmisille. Tämä arkielämän viestinnän ilmiö on erityisen vahvasti läsnä nimenomaan työhaastattelussa, missä viestinnästä etsitään ja viestinnällä pyritään vaikuttamaan vielä arkielämän vuorovaikutusta tavoitteellisemmin (vrt. Komter 1991, 66).

Kulttuurintutkija Stuart Hall (1999, 21) kiteyttää seuraavassa Jacques Derridan (1981) ajatuksiin viitaten vuorovaikutuksessa luotujen merkityksien kirjoa tavalla, mikä on työhaastattelun kontekstissa kuin omiaan todistamaan ”hyvän vaikutuksen” antamisen ongelmallisuutta:

”Sanat kantavat aina kaikuja toisista merkityksistä, jotka ne panevat liikkeelle, vaikka kuinka yrittäisimme niin sanotusti sulkea merkityksen. Lausumiamme pönkittävät tietyt väittämät ja oletukset, joista emme ole tietoisia, mutta jotka niin sanotusti virtaavat kielen verenkierrossa. — — Aina on sellaisia lisämerkityksiä, joihin meillä ei ole valtaa ja jotka nousevat häiritsemään pyrkimyksiämme (Hall 1999, 2; vrt. Derrida 1981).”

Eräs tutkimukseen osallistunut vastaakin osuvasti Hall:in esittämään vertauskuvaan, havainnollistaen kielen merkityksen ristiriitaisuutta työhaastattelun näkökulmasta:

H1: ”Puhetyyli oli ihan selkeästi viestinnällinen. Hän on lukenut viestintää, hän on hyvin paljon tehnyt työtä sen parissa ja se oli hirveän luontevaa, ei millään tavalla väkinäistä. Tuli ihan automaattisesti häneltä ja kuitenkin se ei ollut mitään sivistyssanojen käyttöä väärin esimerkiksi. *Että välillä ihmettelee sitä, että minkä takia hakijatkin koittaa niin kovasti päteä haastattelutilanteessa.* Koska usein, aika usein, se kolahtaa sitten omaan nilkkaan.”

9.2 Hiljaisen tiedon saavuttamien: taito tietämisen moninaisuudessa

Edellä tarkasteltiin henkilöstön valitsijoiden havaintojen taustalla näyttäytyviä tiedon sisällöllisiä ulottuvuuksia. Tiedon kohde tulkittiin sijaitsevan jossain varsinaisten työhaastattelussa arvioitavien tiedon kohteiden ja niitä tukemaan nostettujen tiedon arviointikohteiden välimaastossa. Ensimmäisen tutkimustehtävän kautta saavutettujen havaintokohteiden valikoimaa voidaan luonnehtia Stuart Hall:in (1999, 150) tavoin myös

representaatiojärjestelmäksi (*regime of representation*), missä kukin asia tulee esitetyksi ja täten mahdolliseksi havainnon kohteeksi kunakin historiallisena hetkenä. Tässä tutkimuksessa historialliset hetket ovat työhaastattelutilanteita, tiedon etsimisen ja löytymisen mahdollistavia konteksteja. *Miten* henkilöstön valitsijoiden voidaan tulkita suhtautuvan tähän työhaastattelutilanteen hetkeen tavalla, joka mahdollistaisi heille arvokkaiden havaintojen muodostamista? Toisin sanoen *minkälaisia tapoja* henkilöstön valitsijat ovat rakentaneet tiedon käsittelylle ja sen kohtaamiselle, jotta he voisivat saavuttaa mahdollisimman todenmukaisia ja tavoiteltuja näkemyksiä hakijoista?

Vaikkei henkilöstön valintatilanteissa taito ole läsnä siinä missä perinteisimmissä käsityöammateissa, voidaan työhaastattelun suorittaminen nähdä muiden ammatillisten tehtävien ohella erityistä taitoa vaativana tilanteena. Taito ei koskaan voi kulkea erillään tiedosta. Siinä missä lääkärin tieto sisältyy hänen taitoonsa parantaa sairaita (ks. Hintikka 1969, 68), yhdistyy henkilöstön valitsijoiden taidossa tieto merkityksellisen tiedon saavuttamisen keinoista. Neisserin (1982, 48–49) toteamukseen viitaten havaintojen suuntaaminen ja täten myös niiden valikoituminen on eräänlaista tekemistä, mihin on mahdollista itse toiminnallaan vaikuttaa. Tämä hiljainen, mutta aktiivinen vaikuttaminen näyttäytyi tässä tutkimuksessa tapana luoda suhde työhaastattelussa läsnä olevalle tiedon kohteelle.

Tutkimushaastatteluiden taakse kätkeytyi kuusi hyvin erilaista rekrytointiprosessia, kuusi erilaista työnkuvaa, kuusi erilaista ammatissaan työskentelevää henkilöstön valitsijaa ja kuusi erilaista hakijaa. Näin myös kaikki haastatteluun osallistuvat ovat työhaastattelua suorittaessaan tavoitelleet sisällöllisesti hyvin eriluonteista tietoa. Jaakko Hintikan (1969, 68) kuvaamassa lääkärin esimerkissä haastetta voisi verrata kuuden lääkärin tietoon kytköksissä olevan taidon tutkimisena, missä heidän kaikki potilaansa tarvitsevat hoitoa erilaisiin sairauksiin.

Työhaastattelun hiljaiselle taidolle oli lopulta löydettävissä yhteyksiä tiedon kohtaamisen luonteesta (ks. luku 8.3, vaihe III). Tiedon lähestymistavan ominaispiirteitä päästiin näin tarkastelemaan läpi työhaastattelun kontekstin, nostamatta työhaastattelun perinteisiä jaottelumalleja (esim. strukturoitu - avoin haastattelu) tai juuri kyseenomaisessa rekrytointiprosessissa tavoiteltua tietoa (esim. humanistinen - tekninen suuntautuminen) tutkimustulosten keskiöön.

9.2.1 Näkökulmia proseduraalisen tietämisen ulottuvuuksiin

Hiljaista tietämistä eräänlaisena taitona voidaan lähestyä monin eri käsittein ja niiden suomennoksien. Tutkimuksessa on viitattu jo aikaisemmin hiljaisen tiedon taitoa lähestyviin näkökulmiin mm. tietotaidon (esim. Niiniluoto 1990, 49; Ryle 1949/2000, 28), ”tuntijuuden” (Polanyi 1974, 50–54), ammattitaidon (esim. Schön 1995, 49; Varila 1992, 44–48) ja taitavan älykkyyden (Sternberg ym. 2000, 107–110) käsitteillä. Tässä tutkimusprosessissa hiljaisen tiedon saavuttamisessa hyödynnetty taito osoittautui lopulta parhaiten kuvattavaksi proseduraalisen tietämisen (usein myös *know-how*) käsitteellä, jota hyödynnetään tässä etenkin henkilöstön valitsijoiden oman henkilökohtaisen epistemologian (*personal epistemology*) näkökulmasta.

Proseduraalisen tiedon (*procedural knowledge*) käsitettä hyödynnetään usein kuvattaessa ammattitaidon eri osa-alueita. Kasvatustieteissä käsite on tullut läheiseksi mm. oppimiskäsitysten tutkimuksen osana: miten oppimateriaali kohdataan, miten käsittelemme mielessämme uutta lukemamme tai kuulemaamme. Proseduraalisen tiedon vastakohtaa kuvataan yleisesti deklaratiiivisen tiedon (asiatieto) käsitteellä. Siinä missä proseduraalisella tiedolla tarkoitetaan kykyä ja taitoa tiedon hyödyntämisessä ja soveltamisessa, deklaratiivinen tieto kuvaa tiedon olemassaolon tiedostamista.

Henkilöstön valitsijoiden taidon kohteena tarkastellaan tässä tutkimuksessa yksinomaan tietoa. Työhaastattelutilanteissa arvioitavat tiedon kohteet kulminoituvat ensimmäiseen tutkimusongelmaan viitaten hakijan viestintään ja haastattelutilanteissa koettuun vuorovaikutukseen. Tästä näkökulmasta proseduraalisen tiedon luonnetta voidaan havainnollistaa osuvimmin usein etenkin naistutkimuksessa hyödynnetyllä jaolla rakentavan (*connected knowledge*) ja eriyttävän (*separate knowledge*) tiedon ulottuvuuksiin. Rakentavassa tiedossa kohdetta tarkastellaan ennakkoluulottomasti. Sen merkitys ja todellinen olemus pyritään ymmärtämään ja sisäistämään. Kohteen tarkkailija antaa omien näkemyksiensä muuttua vapaasti, eikä arkaile antaa tunteidenkaan kautta saavuttamilleen tiedonlähteille merkityksellistä asemaa.

Eriyttävän tietäjän suhtautuminen tiedon kohteeseen on ulkopuolisempi. Tietoa halutaan arvioida ja koetella, etsien siitä myös mahdollisia epäkohtia. Tiedon kohde pyritään näkemään kontekstistaan irrallisena, eikä tietäjä itse halua tunteidensa kautta muuttaa

suhdettaan siihen.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 9) ulottuvuuksia on verrattu omin sanoin tämän tutkimuksen kontekstiin soveltuvilla ilmauksilla, hyödyntäen kuitenkin mm. Blythe McVicker Clinchyn (2002) tiivistämiä näkemyksiä ulottuvuuksien pääpiirteistä. Käytän jatkossa rakentavan ja eriyttävän tiedon sijasta mielestäni tässä osuvampia käsitteiden suomennoksia, luonnehtien ulottuvuuksia *ymmärtäväksi* ja *arvioivaksi* tiedoksi.

Clinchy (2002) symbolisoi ulottuvuuksien eron ydintä vielä runoon tarttumisen välityksellä. Siinä missä ymmärtävä tietäjä ottaa tavoitteekseen ymmärtää runon merkityksen tai peilata siihen omaa elämäänsä, arvioivan tietäjän tavoite on arvostella, kuinka hyvin runo on kirjoitettu.

Ymmärtävä tieto (<i>connected knowledge</i>)	Arvioiva tieto (<i>separate knowledge</i>)
Ø Etsii tilanteista mahdollisuuksia tiedon ymmärtämiseen ja sen hyväksymiseen	Ø Etsii tilanteista mahdollisuuksia tiedon todistamiseen ja testaamiseen
Ø Kannustaa muita yhteisen ratkaisun löytymiseen	Ø Etsii mahdollisia syitä muita vastaan
Ø Haluaa itse olla aktiivisesti mukana tilanteissa	Ø Haluaa asettua taka-alalle tarkkailijan rooliin

Kuvio 9: Proseduraalisen tietämisen tunnusmerkkejä ymmärtävän ja arvioivan tiedon ulottuvuuksilla (vrt. esim. Clinchy 2002; ks. myös Belenky ym. 1997, 100–130).

Henkilöstön valinta itsessään on päämääriltään arvioivaa ja testaavaa. Työhaastattelu esiintyy ainakin rekrytointiprosessin ensimmäisellä kierroksella tiedon saavuttamisen kontekstina, missä ensisijaisena tavoitteena ei ole niinkään ystävyyden solmiminen tai yhteisen ratkaisun löytäminen. Henkilöstön valitsijat viittasivat haastatteluissa antamissaan vastauksista kuitenkin hyviin useaan eri tapaan käsitellä työhaastattelussa saavutettavaa tietoa heidän työkalunaan. Tutkimus toi mielenkiintoisella tavalla ilmi, kuinka arvioivan ja ymmärtävän tietäminen aktiivinen vuorovaikutteisuus nousi lopulta keskeiseksi osaksi henkilöstön valitsijoiden proseduraalista tietämistä.

Ymmärtävän ja arvioivan tiedon ulottuvuuksia laajennettiin vielä tutkimusaineiston ohjastamana kahdella uudella ulottuvuudella. Ymmärtävä tietäminen ei ollut riittävä käsite kuvaamaan yksin proseduraalisen tiedon ”pehmeämpää” puolta. Kun ymmärryksen kautta saavutettu tieto ei ehkä osunutkaan siihen hakijasta tavoiteltuun ihannekuvaan, tieto oli *hyväksyttävä*. Tämä ei henkilöstön valitsijoiden keskuudessa tarkoittanut sitä, ettei rekrytointiprosessi olisi tuottanut toivottua tulosta, kuten eräs haastateltava kuvaa tilannetta ensimmäisen valitun hakijan jätettyä työtarjous:

T: ”Niin oliko hän (toinen ehdokas, ja myös valituksi tullut) myös tällä ensimmäisellä kierroksella erityisen positiivinen?

H6: Joo kyllä oli, eli ei häntä muuten olisi jatkoon otettu. Että se pääperiaate meillä tietenkin on, että me pyrittiin löytämään sopiva henkilö. Ja siitä huolimatta, että saatiin 200 hakemusta, niin jos ei ensimmäisellä kierroksella olisi jäänyt käteen ketään, niin sitten me oltaisiin jatkettu etsimistä. Ei me haluta tyytyä siihen, että otetaan vaan joku. Että pyritään kyllä löytämään ihan oikeasti.”

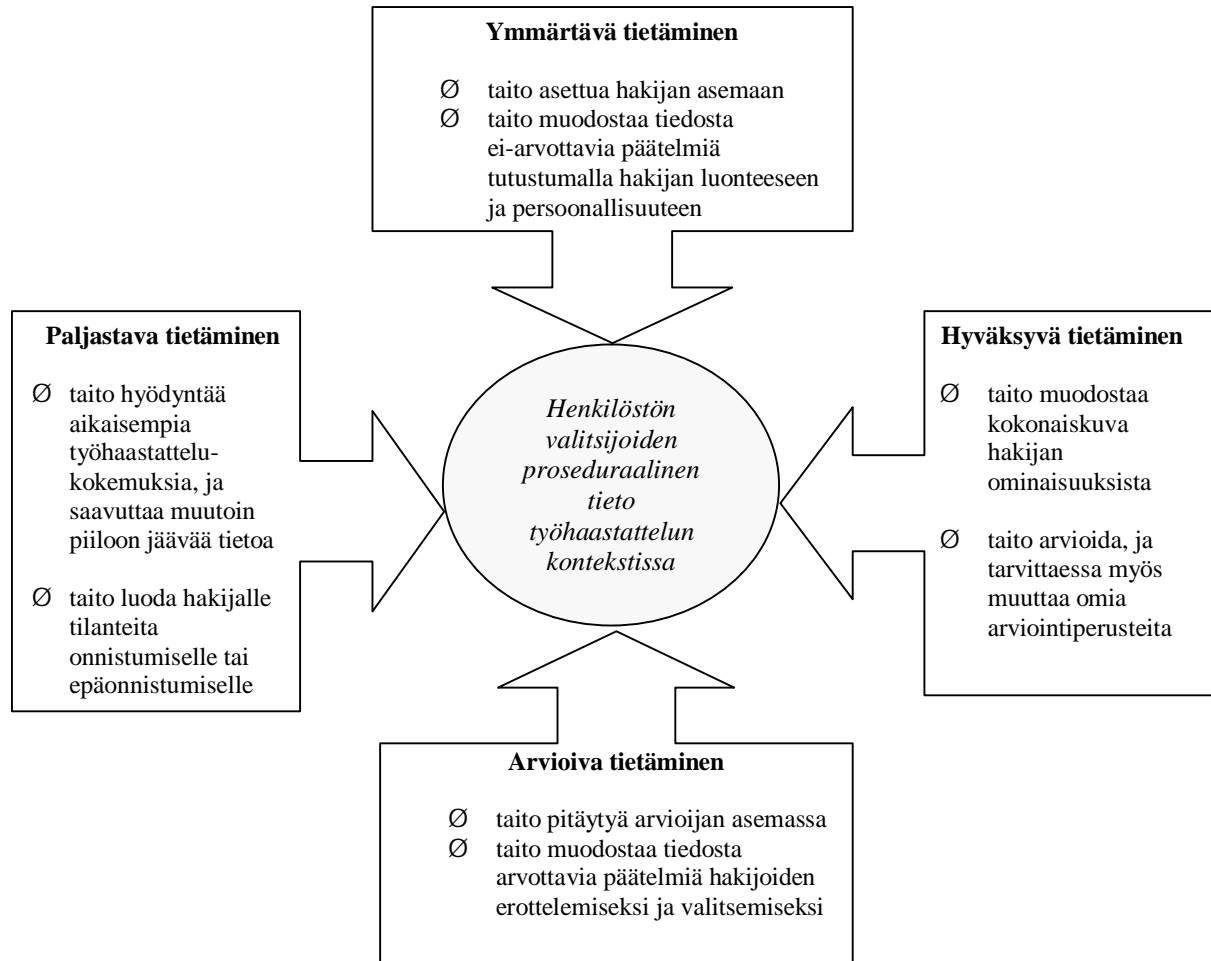
Pikemminkin ilmiö siis kuvastaa sitä, ettei täydellisyyttä aina sellaisenaan ole henkilöstön valinnan kontekstissa tavoitettavissa. Tällöin moni, hyvin erilainenkin tiedon mahdollisuus saattaa samanaikaisesti esiintyä hyvänä:

H4: ”No siinä oli tämä, itse asiassa sellainen, että näillä jokaisella henkilöllä oli eri asia, joka oli se vahvuus. Ja sen se tekikin niin ongelmalliseksi, koska kaikki ne kolme asiaa, joita näillä oli eri henkilöillä vahvuutena, oli juuri niitä, joita siinä hommassa tarvitaan. Eli oli kysymys enemmänkin siitä, että mihin me nyt erityisesti painotetaan kun kaikkia niitä kuitenkin painotetaan.”

H6: ”Me oltiin ensin ajateltu, että tämä toisentyypinen henkilö olisi voinut olla hänelle tässä tilanteessa parempi vaihtoehto, mutta koska se ei onnistunut, niin tämä toinen vaihtoehtokaan ei ole ollenkaan huono ja se ei tosiaan tarkoita sitä, että hän ei olisi aivan samalla tavalla motivoitunut myös.”

Arvioiva tieto osoittautui niin ikään liian suppeaksi aineiston tarjoamille mahdollisuuksille. Arviointi viittasi liiaksi siihen, kuin arvioinnin kohteena ollut tieto esiintyisi aina valmiina arvioitavaksi – ilman henkilöstön valitsijoiden aktiivista toimintaa ja halua myös ennalta valitun tiedon näyttäytymiseen. Ennen kuin tiedon kohdetta on mahdollista lähestyä arvioivasti, se on *paljastettava*. Paljastamisella ei kuitenkaan tässä tarkoiteta vain kysymysten esittämistä ja sitä kautta saavutettavia vastauksia. Paljastamisen kautta työnhakijalle on annettu tilanteeseen sidottu mahdollisuus onnistua tai epäonnistua. Ulottuvuuden syvempi tarkastelu tulee osoittamaan, kuinka kokemukset aikaisemmista työhaastattelutilanteista nousevat muodostamaan paljastavan tietämisen ytimen.

Seuraavaan kuviossa (kuvio 10) on nostettu esiin tässä tutkimuksessa esittäytyvät proseduraalisen tiedon ulottuvuudet: näkökulma henkilöstön valitsijoiden työhaastatteluiden suorittamisessa hyödyntävästä taidosta.



Kuvio 10: Henkilöstön valitsijoiden proseduraalinen tieto työhaastattelun kontekstissa: tässä tutkimuksessa saavutettu näkökulma

Seuraavassa ulottuvuuksia havainnollistetaan empiirisen aineiston tuella. Tutkimusaineiston avulla kutakin muodostettua ulottuvuutta on kuvattu henkilöstön valinnan konteksti huomioiden. Kuvaukset ovat kärjistettyjä mahdollisuuksia kunkin ulottuvuuden pääpiirteistä, eivätkä ne aina sellaisenaan esiintyneet tutkimusaineistossa.

9.2.2 Ymmärtävä tietäminen

Ymmärtäminen tiedon proseduraalisena ulottuvuutena tavoittaa tässä henkilöstön valitsijoiden tavan kohdata saavutettavissa oleva tieto sen omaa, luonnollista näkökulmaa tavoitellen. Hakijasta havaitut piirteet voidaan tällöin ottaa vastaan erilaisina, mutta

samanarvoisina ihmisen ominaisuuksina. Työhaastattelun suorittaja pyrkii pääsemään lähelle hakijaa, suhteuttaen oman toiminnan mahdollisimman todenmukaisen tiedon saavutettavuuden tueksi. Työnhakijaa ei tavoitella asetettavan koetilanteeseen. Hänen toivotaan tuovan esiin juuri oma persoonallisuutensa ilman siihen kohdistettuja odotuksia. Ymmärtävään tietämiseen on tulkittu tässä tutkimuksessa oleellisena osana myös hakijan auttaminen. Työhaastattelun aikana hänelle tarjotaan välineitä parhaansa esiintuomiseksi.

Seuraavissa katkelmissa henkilöstön valitsijat ovat ensin kertoneet omasta ammattitaidostaan lähes kaikissa haastatteluissa toistuvalla tavalla: rennon ilmapiirin luomisena. Tämän lisäksi esimerkit saavuttavat ymmärtävän tietämisen ulottuvuudelle tyypillisen ilmiön valmiudesta itse luotujen ennakoasetelmien uudelleen tarkastelemiseen:

H1: ”Sen pitää sen haastattelijankin osata avata sitä keskustelua just nimenomaan siihen rennompaan suuntaan. Et se ihminen pääsee taas.. Se tulee enemmän varmaksi itsestään. Ja antaa sitten puhua niitä asioita kun oikeasti pitää. Niin silloin miettii taas, et aha, *mun ensiarvio tästä henkilöstä oli ihan väärä*. Että tämä onkin oikeasti tosi hyvä tyyppi. Annetaas sille vielä mahdollisuus. Että se on tärkeää.”

H3:” Että tuota mulla ei oo montaa ihmistä mennyt tästä vielä, että muutama ehkä sellainen, joiden paperit antoivat paremman kuvan, kun se ihminen sitten itse täällä paikan päällä. Ja mä olen sitten joutunut miettimään ja analysoimaan, *että enkö mä osannut lähestyä sitä ihmistä oikein?* Että mä en vaan saanut siinä haastattelutilanteessa niin kun irti.”

Taito ymmärtää ei ulottunut aineistossa ainoastaan jo saavutetun tiedon vastaanottamiseen, sillä näkökulmaa saatettiin tukea myös mm. työnhakijan osaamisen kartoittamisessa. Ymmärtävän tietämisen tulkitaan eroavan myöhemmin tarkasteltavasta tiedon *paljastamisesta* sillä, että tiedon kohtaamisessa ei mitenkään tuoda esiin epäonnistumisen mahdollisuutta. Kuten seuraavassa, henkilöstön valitsijat ikään kuin kuvaavat haluavansa auttaa hakijaa ilman, että apu saattaisi kääntyä lopulta myös hakijaa vastaan:

H4: ”Mutta ihmisethän ovat niin kovin erilaisia, että on paljon sellaisia, että voi olla hyvinkin sellaisia vaatimattoman oloisia, eikä tuo itseensä esille, mutta sitten heistä löytää sellaisen.. Jotakin kautta saa heidät kertomaan. Aika useinhan se voi olla sitäkin, että se *oma osaaminen on itselleen niin itsestään selvää, että ei sitä näe*. Miten mä voin esitellä omaa osaamista, jos mä en edes miellä, että ”– hei, mähän oon tosi hyvä tässä!”. Että se on niin itsestään selvää mulle. Ja silloinhan juuri tämä, että lähdetään käytännössä mahdollisimman sellainen konkretisointi: käytännön tilanteita, esimerkkejä, kokemuksia. Niin kun konkretian kautta. Et mä uskon, että sillä tavalla voi, sekä se kuuliija päästä paremmin käsiksi siihen, että se henkilö itsekin tajuta, että – ”hei, tämähän ihan oikeasti on jotain osaamista!” ”

T: ”Osasiko hän nostaa niitä (monipuolisia näkökulmia) ihan itse esille, vai tuliko ne ennemminkin sitten jatkokysymyksien kautta?

H5: No mun mielestä aika pitkälti tuli niin kun heiltä itseltään. Että sitten tavallaan haluttiinkin kaivaa sitä niiden omaa näkemystään. Ja sitten kun niitä oli tullut, niin kyllä me sitten sitä keskustelua jatkettiin. Muutaman kerran oli niin, että ei niin kun meinannut tulla itseltä, niin sitten vähän avustettiin tai niin kun yritettiin houkutella sitä sen asian äärelle mitä oltiin ajateltu. Ja sitten se tavallaan lähti siitä se keskustelu etenemään.”

Seuraavissa esimerkeissä ymmärtämisen ulottuvuutta vahvistavat haastateltavien tapa suhteuttaa itsensä työnhakijan olemukseen ja tapaan keskustella. Esimerkeissä kuvastuu monta mahdollista työhaastattelun tapaa toteutua, eikä niistä mikään nouse yleisesti toista toivotummaksi:

H1: ”Se riippuu vähän henkilöstä. Sen näkee tavallaan, kun se henkilö tulee tuolta sisään, että onko se kovin sellainen hiljainen hissukka.. Silloin pitää olla pikkaisen ehkä.. no kannustava, mutta kuitenkin asiallinen. Se ei välttämää halua sitä, että sen kanssa ollaan parasta kaveria, eikä saakaan olla missään tapauksessa.. Mutta sitten taas ihan selkeästi, jos tulee joku myyntimies ja on kova juttelemaan ja tälle *niin siihen voi lähteä mukaan.*”

H2: ”No ilmapiiri oli hirveän asiallinen, mikä on varmasti ehkä ihan kandidaatista lähtöisin. Että hän oli aika tällainen asiallinen ihminen. Toiset haastattelut ovat hirveän leppoisia ja puhutaan hirveästi asian vierestäkin. Sitten toiset on hirveän asiapitoisia, ja tämä oli tosi asiallinen. – – ”Että se tavallaan tuki sitten myös sitä koodaripositiota, että ne on tyypillisesti aika semmoisia asiakeskeisiä ihmisiä, että siinä ei kauheasti *lörpötellä.*”

Edellä kuvatussa esimerkissä lörpöttelyyn viitattiin suhteellisen neutraalilla tavalla, eräänä työhaastattelun toteutumismahdollisuutena. Seuraavassa esimerkissä havainnollistuu osuvasti tämän tutkimuksen aineistosta havaittu ero *ymmärtävän* tiedon ja *arvioivan* tiedon välille. Kyse on jälleen suhtautumisesta lörpöttelyyn, mutta nyt lähestymistavassa välittyy ajatus lörpöttelyn epäsuotavuudesta:

H1: ”Se oli erittäin asiallista keskustelua. Eli siinä oli hyvin vähän sellaista epäolennaista, eli sellaista, jota ei tarvita työhaastattelussa niin sanotusti: siis sen paikan saamisen ja siinä prosessissa eteenpäin menemisen kannalta. On ihan turha lähteä kertomaan jostain ihan epäolennaisista asioista. Se vaan tavallaan puuduttaa sitä haastattelijaa ja saa sellaisen kuvan, että mitäs toi nyt vähän kuin *lörpöttelee.* Siis että se oli tehokasta työtä pöydän molemmin puolin. Että haastatteliija oli.. no suhteellisen tehokas ja haastateltava oli erittäin tehokas. Että hän kertoi nimenomaan just sen mielenkiintoisen tiedon eli mitä mä halusinkin kuulla.”

Edellä esiteltyihin lainauksiin viitaten on muistutettava, ettei esimerkkien tarkoitus ole tulkita haastateltavien olevan eri mieltä jostain samasta asiasta (tässä: lörpöttely). Ensinnäkin työhaastattelut on toteutettu hyvin erilaisissa tilanteissa ja erilaisin tavoittein. Toiseksi sanoille voidaan antaa sen etymologiassa hyvin monenlaisia merkityksiä. Esimerkki toimii kuitenkin havainnollistavana yhteytenä seuraavassa käsiteltävään proseduraalisen tiedon arvioivaan ulottuvuuteen.

9.2.3 Arvioiva tietäminen

Arvioiva tietäminen lähestyy henkilöstön valinnassa ehkäpä sen kaikkein yleisimmin miellettyä ja arkisimmasta näkökulmasta käsiteltävää ammatin tehtäväkuvaa. Rekrytointiprosessissa hakemusten seulontavaihetta oli tähänkin tutkimukseen valikoituneissa tapauksissa aina seurannut haastatteluun kutsuttavien valinta. Jotta työhaastattelun avulla hakijoiden välille olisi mahdollista tehdä kulloisiakin tavoitteita tukeva ero, tietoa on arvioitava.

Proseduraalisen tiedon arvioivalla ulottuvuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa siis pelkistytään taitoa tehdä ero. Tiedon kohteeseen otetaan ymmärtävää ulottuvuutta enemmän etäisyyttä, ja sitä ollaan valmiita myös arvottamaan tiukemmin valintaa suosimana tai valitsematta jättämistä tukevana. Siinä missä taito ymmärtää vaati henkilöstön valitsijalta intoa ja tahtoa hypätä työnhakijan laatiman pelin osatekijäksi, arvioivan tiedon ulottuvuudella määräysvalta pelin säännöistä halutaan pitää tiukemmin itsellä. Ulottuvuuteen kuuluu tyypillisenä myös tahto antaa kaikille työhaastatteluun kutsutuille yhtäläiset mahdollisuudet tuoda itseään esille, eikä tilanteen näin anneta rakentua liikaa työnhakijan itsensä näköiseksi.

Tiedon arvioivaa ulottuvuutta havainnollistetaan ensin tapauksella, missä henkilöstön valitsija esittää arvion hakijan tavasta vastata hänelle esitettyihin kysymyksiin. Esimerkin myötä ero arvioivan ja ymmärtävän tietämisen ulottuvuuden välillä tulee jälleen osuvasti ilmi. Vaikka haastateltava kuvaa hakijan persoonallisuuden vaikuttavan työhaastattelutilanteen muodostumiseen, tilannetta ei ole ohitettu ilman sen peilaamista toivottuun ja epätoivottuun tietoon. Hakijan todetaan vaikuttavan haastattelutilanteen *edistymiseen* (vrt. luonteeseen), viitaten sen mahdollisuuksiin nousta toisia paremmaksi:

H5: ”Joo, siis tavallaan se haastattelu eteni aika lailla samalla tavalla, mutta enemmän se menee sitten siihen tämän kyseisen henkilön persoonallisuuteen ja miten se vaikuttaa sen haastattelutilanteen *edistymiseen*. Ja toisaalta ei pelkästään persoonallisuus, vaan oikeastaan se, että millä tavalla he vastaavat. Ja millä lailla he käyvät sitä vuorovaikutusta meidän kanssa. Että jos on sellainen henkilö, joka vastaa hyvin yksiselitteisesti johonkin tiettyyn kysymykseen, niin siinä ei sitten välttämättä synny sellaista kauhean monipuolista ja hedelmällistä keskustelua. Että sitten jos on henkilö, jolla ne näkökulmat on laajempia, niin siitä on helppo sitten laajentaa sitä keskustelua.”

Seuraavassa katkelmassa keskustelu ajautuu suhteellisen yleiselle tasolle, ja siinä luonnehditaan ”hyvän” työhaastattelun” piirteitä. Katkelman lopuksi haastateltava perustelee ratkaisuaan hakijoiden tasa-arvoisella asemalla, mikä ensikäteän voitaisiin tulkita myös osaksi proseduraalisen tiedon ymmärtävää ulottuvuutta. Tasa-arvoisuuden luomiselle paljastettu motiivi antaa tiedon kohtaamiselle kuitenkin erittäin arvioivia piirteitä: työhaastattelun tilannekohtaiset mahdollisuudet pyritään pitämään mahdollisimman samanlaisina, jottei kukaan hakijoista pystyisi ohjaamaan hänestä saavutettavaa tietoa kuin huomaamatta valintaa tukevampaan suuntaan (vrt. esim. ymmärtävä tietäminen, H4):

H2: ”Mä itse aina preferoin suunniteltuja haastatteluja, missä on kysymykset mietittynä valmiiksi. Ja se oli silloin tämä kyseinen tapaus, niin minulla oli tosiaan ne kysymykset, ja mä kävin kaikissa näissä haastatteluissa ne ihan samat kysymykset ja myös pyrin pitämään kauhean standardisoituna just kaikki yritysesittelyt, niin et mä pystyin kertomaan myös esimiehille, että mitä on kerrottu kandidaateille siinä haastatteluvaiheessa. Että se yritysesittely oli sitten pitkälti samanlainen kun kaikille muillekin. – – Ja sitten se ei taas ole ehkä reilua niin kun kandidaattienkaan kohdalta niin se valinta. Ei voi olla tasa-arvoinen, jos toisille kerrotaan enemmän siitä positiosta, ja *pystyy niin kun sen pohjalta myymään itseään*. Että ei niin kun ole reilua.”

Lopuksi henkilöstön valitsijoiden arvioivaa tietämistä havainnollistetaan vielä esimerkkitapauksilla, missä haastatteli viittaa taitoonsa arvostelijan roolissa pidättäytymisellä. Ymmärtävän tietämisen on oltava läsnä, jotta asioiden todenmukaisuus saadaan tuotua esille. Arvioivan asetelman merkitys korostuu puolestaan siinä, että työhaastattelu saadaan tuomaan sisällöllisesti tavoiteltua arviointimateriaalia:

H5: ”Siis kyllähän ne, mistä kysytään lisää, niin liittyy jollain tavalla siihen kontekstiin, minkä vuoksi siinä ollaan. *Että ei siinä ihan mistä tahansa keskustella*, koska siinä on kuitenkin se aika rajattu. Että kyllä siinä yrittää pitää sen keskustelun niissä rajoissa, että miksi siinä ollaan.”

H1: ”No ei nyt näillä sanoilla, mutta pitää saada selville, että onko se tosissaan tämän projektin kanssa. Koska se on sitten taas molemminpuolista hukkaan heitettyä aikaa, jos hän ei oikeasti ole siitä kiinnostunut. – Ja sitten vielä.. vanhemmilla miehillä on joskus välillä sellainen tyyli, että no toi nyt on tuollainen ja tuon ikäinen ja tuota.. no kyllä sä nyt tiedät, et oletetaan vaan et no eihän toi nyt tiedä tuosta asiasta yhtään mitään, et miksi se ylipäänsä muka jotain tuollaisia kysellee. Mutta sitten niitä kun pitää ihan oikeasti *näpäyttää*, että se *on nyt minä täällä* joka tavallaan vastaa siitä, että mennään projektissa eteenpäin. Niin kyllä nekin saa useimmiten ihan maan pinnalle sitten takasin.”

9.2.4 Paljastava tietäminen

Edellä esitellyt kaksi proseduraalisen tiedon ulottuvuutta eivät siis sellaisinaan osoittautuneet riittäviksi luonnehtimaan henkilöstön valitsijoiden mahdollisuuksia tiedon kohteen kohtaamisessa. Paljastamisen ulottuvuudessa olennaisimmaksi tekijäksi nousee jokin kokemuksen tuoma ennakkokäsitys, jonka toteutumista lähdetään kokeilemaan juuri nimenomaisen työnhakijan kohdalla. Paljastamisen taidossa henkilöstön valitsijoiden työkokemus nousee merkittävään rooliin: positiiviseksi koetulle aikaisemmalle tilanteelle voidaan antaa mahdollisuus nousta esiin, tai kääntäen jonkin negatiiviseksi arvioidun tilanteen esiintymistä voidaan koetella ikään kuin petaamalla tilanne valmiiksi. Paljastava tietäminen yhtyy voimakkaasti myös taitoon ymmärtää ja arvioida, mutta se eroaa näistä merkittävimmin tiukemmassa kontekstisidonnaisuudessaan. Siinä missä ymmärtävä ja arvioiva suhde tietoon voidaan tulkita muodostettavaksi vasta työhaastattelun jälkeenkin, taito paljastaa on läsnä hetkessä.

Arvioivan tietämisen ulottuvuuden suunniteltuja työhaastatteluja puoltavassa esimerkissä (H2) ei tietoisesti haluttu antaa toiselle työnhakijalle toista kattavampia tietoja yrityksestä, jottei työhaastatteluista kokonaisuudessaan tavoitettu tieto olisi vääristynyt epäluotettavaksi tulevan päätöksenteon materiaalina. Paljastava tieto pureutuu tiiviimmin tiettyyn työhaastattelun ajalliseen tilanteeseen, missä huomio kiinnitetään tiedon kohteeseen juuri tietystä ennakkoon valikoidusta näkökulmasta.

Seuraavassa esimerkissä tietoa saavutetaan sinä työhaastattelun hetkessä, missä hakijalle annetaan lisätietoa hakemistaan työtehtävistä ja työpaikkaa tarjoavasta yrityksestä. Kyse on henkilöstövuokrausyrityksen järjestämästä haastattelusta, missä työpaikkailmoitus ei vielä ollut tarjonnut kyseistä tietoa:

H3: ”Koska se, että me usein kuitenkin siinä haastattelussakaan ei välttämättä ensiksi mennä siihen sisältöön tarkemmin. Vaan puhutaan nimenomaan hänestä itsestään ja hänen kiinnostusalueista ja hänen vahvuuksistaan ja muista, *jolloin hän ei pääse tavallaan peilaamaan sitä niin, että mä kertoisin ensin valmiiksi, mitä kaikkea meillä täällä on, ja mitä yritys haluaa. Silloinhan mä antaisin ne avaimet tälle haastateltavalle valmiiksi.* Vaan nimenomaan kun sen tekee toisin päin, niin hän ei pääse tavallaan miettimään, vaan mä pystyn miettimään, miten se hänen persoona ja se tavallaan se osaaminen ja koulutus ja kaikki kohtaa sen työnantajan. Ja sitten kun kerrotaan vasta myöhemmin niistä, niin sitten ehkä tälle henkilöllekin jää sellainen kuva, että samasta asiastahan on jo puhuttu, että *juuri minä sopisin muuten ihan oikeasti hyvin.*”

Tapauksessa hakija onnistui. Hän pystyi sanoillaan ja ilmeillään vakuuttamaan, että hän on oikeasti kiinnostunut yrityksestä, ja sen tarjoamista mahdollisuuksista:

H3: ”Kun hän kuuli sen täällä sitten, että on niin kun (yrityksen nimi) paikasta kyse, niin siinä vaiheessa hän niin kuin ihan selkeästi, että hetkinen.. että WAU! Että siinä hän tavallaan sanoi, että nyt häntä kiinnostaa vielä paljon enemmän.”

Kyseenomaisen työhaastattelutilanteessa esiintyvän hetken erityiseen tarkkailuun oli jollain tavoin myös opittu. Haastateltavalle oli kertynyt kokemuksia tapauksista, joissa hetki oli herättänyt negatiivisempia tunteita:

H3: ”Et jos ajatellaan, että *pahimmillaan haastattelu on sitten sillä tavalla, että henkilö ei kerro sitä, ja kun päästään siihen, että mikä on yritys ja mikä on tehtävä, niin sitten näkee joskus sen, et no.. Nyt taisi mennä..* Että ihminen ei kuitenkaan sano sitä, että tuo ei muuten kiinnosta, vaan sitten yrittää vaan olla ja se henkilö jättää sen sillain, et – ”joo, joo, kyllä mua kiinnostaa,”.”

Paljastavan tietämisen viitattiin edellä yhdistyvän voimakkaasti henkilöstön valitsijoiden aikaisempiin ammatillisiin kokemuksiin. Luvussa 9.1 henkilöstön valitsijoiden aikaisemmat kokemukset nostettiin esiin yhtenä tutkimuksessa tavoitetuista kolmesta tiedon vertauskohteen osa-alueesta. Samassa yhteydessä nostettiin myös esiin käsite havaintojen intentionaalisuudesta. Käsite nostettiin kuvaamaan ilmiötä, missä henkilöstön valitsijoille muodostuneet yksilölliset skeemat ovat osallaan valitsemassa huomion kiinnittämisen kohdetta.

Intentionaalisuus on vahvasti läsnä myös paljastavan tietämisen ulottuvuudella, mutta astetta tiedostetummalla tasolla. Skeemat havaintojen ohjaajina toimivat tiedostamatta, eikä niihin suoranaisesti ole mahdollista päästä käsiksi. Jokin työhaastattelusta huomioitu asia

nousee arvioinnin kohteeksi, sillä mielen sisäiset mallit ovat antaneet hiljaisella tiedollaan niille mahdollisuuden tulla havaituiksi. Paljastamisen ulottuvuutta leimaa sitä vastoin tietoisuus kohdistaa havainnot juuri tiettyyn hetkeen tietystä kokemuksen ohjaamasta näkökulmasta. Paljastavan tietämisen yhteys havaintojen muodostamiseen tulee parhaiten ymmärretyksi, mikäli ajatusta havainnollistetaan henkilöstön valinnasta löydettyjen havaintokohteiden välityksellä.

Seuraavassa esimerkissä tiedon havaintokohteeksi voidaan tulkita samanaikaisesti hakijan sanallinen ja sanaton viestintä. Tiedon paljastamisen apuna hyödynnetään hakijan ansioluetteloa, joka sisältää ajallisia aukkoja työelämään osallistumisessa, tai hyvin useita lyhyitä peräkkäisiä työsuhteita. Arvioivan tietämisen ulottuvuudelle voitaisiin tulkita kyllä työhaastattelua edeltävä aikomus ansioluettelon tarkentamiseen – ”*tentataan sitä taustaa*” –, mutta tiedon vastaanottamisessa heijastuu tietty kokemuksen kautta saavutettu odottava kanta. Toiminnan kautta kokeillaan siis varsin tietoisesti tuon kokemuksen uutta toteutumista:

H1: ”No sitten ne kysymykset ovat sen laatuista tavallaan, että miten mä sanoisin, *tentataan sitä taustaa*.. No myynnissä on tulokset se juttu. Että millaisissa projekteissa on aikaisemmin ollut, ja miten on päässyt näihin asetettuihin tavoitteisiin? *Vai onko päässyt?* Ja hirveän tärkeä on näissä varsinkin se, että näet työn historiaa, CV:n työhistoriaa. Et jos ne työsuhteet ovat olleet kovin lyhyitä tai siellä on ollut aukkoja, niin niihin mä kiinnitän aina tosi paljon huomiota. Että mä käyn ne läpi ja mä kysyn, että: – ”Miksi olet ollut täällä vain kaksi kuukautta?” – ”Miksi tässä on kolmen kuukauden tauko?” – ”Mitä olet tehnyt sen aikana?” *Niin silloin alkaa se kovempikin myyntimies tavallaan heräämään siihen todellisuuteen, että oho!* Että tämä olikin tarkkaa puuhaa.”

Paljastamisen ulottuvuuden luonnetta voidaan lopuksi vielä syventää tapauksella, missä hakijasta saavutetaan tietoa sanattoman viestinnän välityksellä. Haastateltava on kuvannut valitsemaansa hakijaa ensin rauhalliseksi. Hän tarkentaa näkemyksen muodostumista sillä, ettei hakija ruvennut ”hötkyilemään” työhaastattelun aikana. Useiden haastattelukokemusten kautta henkilöstön valitsijalle on karttunut kokemusta suunnata havaintonsa rauhallisuuden arvioimisessa tiettyihin työhaastattelussa vallinneisiin hetkiin (alkuvaihe ja hiljaiset hetket); tosin tässä tapauksessa ehkä edellisiin esimerkkeihin verrattuna hieman tiedostamattomammalla tasolla:

T: ”Sä tuossa sanoit, että hän ei niin kun mennyt mukaan semmoisiin mihinkään, eikä alkanut hötkyilemään. Jos miettii tuota asiakaspalvelua – että joku soittaa esimerkiksi – niin tuliko tuossa haastattelussa jotain sellaista tilannetta, missä hän olisi tavallaan voinut alkaa hötkyilemään?”

H2: ”No joo siis tavallaan just *tämä alkuvaihe on yleensä sellainen, jossa ihmiset..* Kun heitä hermostuttaa, niin he alkavat sitten hötkyilemään. Ja toinen on sitten just nämä *hiljaiset hetket*, niin on niitä joissa ihmiset alkaa.. Ja kun tulee vaikeita kysymyksiä, niin siihen *yleensä ruvetaan* sitten kiemurtelemaan penkissään.”

9.2.5 Hyväksyvä tietäminen

Henkilöstön valitsijoiden tiedon kohtaamisen mahdollisuuksista on tähän mennessä tavoitettu kolme erilaista, mutta monesti päällekkäin esiintyvää ulottuvuutta: ymmärtävä tietäminen, arvioiva tietäminen ja paljastava tietäminen. Nämä kolme tietämisen ulottuvuutta tarvitsivat henkilöstön valinnan ammattitaitoa täydentääkseen vielä neljännen haastatteluaineistosta nousseen ulottuvuuden: hyväksyvän tietämisen. Siinä missä paljastamiselle tyypilliseksi muodostuivat kokemukset aikaisemmista haastattelutilanteista ja tietyssä hetkessä eläminen, hyväksyvä suhtautuminen tietoon saatetaan muodostaa usein vasta haastattelun jälkeenkin. Hyväksyvän näkökulman esiintyessä henkilöstön valinnassa osana tiedon kohtaamista tiedon kohde näyttäytyy jollain tavoin ristiriitaisena tai ei-toivottuna.

Hyväksyvällä tiedon kohtaamistavalla on mielenkiintoinen yhteys sekä ymmärtävään, että arvioivaan tiedon ulottuvuuteen. Ymmärtävä tietäminen näyttäytyi henkilöstön valinnassa etenkin silloin, kun työhaastattelijat olivat valmiita osallistumaan hakijan luomaan tilanteeseen ja muuttamaan omaa suhtautumistaan tietoon sen mukaisesti. Heidän tuli hyväksyä tämä muutos – erotuksena arvioivan tiedon ulottuvuudesta – jossa tiedon kohteesta pyritään pidättäytymään etäämpänä. Siinä missä ymmärtävä suhtautuminen tietoon onnistui kuitenkin sulauttamaan tiedon osaksi neutraalia lisäymmärrystä hakijan ominaisuuksista ja olemuksesta, hyväksyvä suhtautuminen ei tässä onnistunut.

Arvioivan tietämisen näkökulmaan hyväksyminen tulee yhdistetyksi ehkäpä vieläkin selkeämmin. Mikäli tietoa ei ole arvioivan otteen tavoin arvotettu valintapäätöksessä tehtävän eron tueksi, ei tieto voi saavuttaa negatiivisuudellaan mitään hyväksyttävää.

Seuraavassa esimerkissä on tiedusteltu valitun hakijan hyvän motivaation ilmenemistä työhaastattelun aikana. Haastateltava arvioi motivaatiota erityisen hyväksi, mutta oli suhtautunut ensin ristiriitaisesti hakijan esittämiin lomatoiveisiin. Haastateltava toteaa, että saavutettu tieto oli ollut merkityksellinen rekrytointiprosessin kulussa tehdyissä arvioinneissa, mutta sen ei lopulta annettu negatiivisesti vaikuttaa lopulliseen rekrytointipäätökseen. Tietoon suhtauduttiin hyväksyvästi:

H6: ”No esimerkiksi sellainen asia, kun keskusteltiin työajoista ja lomista, niin tämä joka nyt valittiin niin aika selkeästi toi esille sen, että nyt on varattu syksyksi tällainen ja tällainen loma, että ne on menossa sinne ja sitten keväällä heillä on tapana aina käydä miehensä kanssa tiettyyn aikaan tietyllä mökillä. Eli tuli tällaisia. Ja tietenkin työnantajan kannalta kuunteli, että toinen on vasta tulossa töihin ja nyt jo kertoo, että silloin ja silloin meillä olisi semmoinen loma ja silloin ja silloin ne olisi menossa tuommoiselle lomalle. Että ne oli asioita, jotka mä uskon, että hän itsekkin sitten.. *Hän ei tarkoittanut niitä asioita sillä tavalla, miltä se vähän kuulosti*, että sitten MINÄ pidän sen loman. *Vaan hän halusi sillä kertoa, että heillä on ollut tapana tehdä tällainen juttu.*

T: Eli sitä ei sitten kuitenkaan nähty mitenkään negatiivisena?

H6: Ei, mutta se on ehkä se, minkä takia hän ei siinä ensimmäisessä haastatteluvaiheessa niin kun heti ollut meille se oikea. Eli siinä vaiheessa se sitten sen verran tiputti. Mutta sitten mietittiin näitä vaihtoehtoja ja kun keskusteltiin lisää, niin todettiin, että *ehkä mekin otimme sen liian.. Semmoisen yksittäisen pienen asian niin kun liian isona asiana.*”

Seuraavassa hyväksyvä suhtautuminen tietoon näyttäytyy jälleen vapaa-aikaan kohdistuvassa työhaastattelun keskustelussa. Haastateltava kertoo ensin, kuinka hän mielellään pyrkii työhaastattelun aikana tavoittamaan kosketuksen myös hakijan vapaa-ajan viettoon:

H2: ”Meillä on aina niin kun tiettyjä semmoisia.. Että me ollaan kiinnostuneita myös siitä ihmisestä ketä me rekrytoidaan tänne. Eli että ei ole vaan se osaaminen vaan se on sit myös se tyyppi. Että me aina halutaan tietää kaikkia hassuja asioita, niin kun että mitä ihminen tekee vapaa-ajallaan, että onko sillä vaikka jotain harrastuksia, mitä meillä täällä muillakin on?”

Tehtävään valitun työnhakijan kohdalla ”toive” organisaation muiden jäsenten kaltaisista harrastuksista ei saanut tukea. Päinvastoin hakijan tilanteeseen suhtauduttiin vähän varauksellisesti, mikä hyväksyttiin lopulta pyrkimällä etsimään tilanteesta myös hyviä puolia:

H2: ”Ja sitten tietenkin tämmöisiä sivuhuomautuksia, niin kun *no positiivista*, mutta et mitä mä mietin silloin siinä haastattelun aikana niin oli se, että hän vaikutti tällaiselta tosi ahkeralta ja sellaiselta, et hän oli niin kun tehnyt koulua ja töitä yhtä aikaa ja projektia ja tenttinyt niitä kursseja ja niin poispäin niin vähän tuli sellainen kysymys, että miten se vapaa aika? Että onko se niin kun jotenkin viimeinen prioriteetti siinä listalla? Niin se sano just, että ei ole hirveästi ehtinyt olemaan kavereiden kanssa tai mitenkään sellaista vapaa-aikaa. – Et se tosiaan niin kun sellainen, mitä mä mietin, et kyllähän se tietty kääntäen osoittaa sitten ahkeruutta, että hän haluaa valmistua ja tehdä nämä kaikki ja sitten koki sen työnkin vielä tärkeäksi. Että hankkii työkokemusta siinä vapaa-aikansakin rinnalla niin siinä mielessä on sitten kyllä kykenevä tekemään paljonkin töitä, eikä siltikään ollut minkään hermoromahduksen partaalla (naurua). Että ihan reippaalta vaikutti kun täällä haastattelussa kävi.”

Lopullinen hyväksyntä hakijan vapaa-ajanvietosta tuotiin ilmi vielä toteamalla arviointiperusteiden todellinen merkitsevyysjärjestys:

H2: ”Niin sellaisetkin kun harrastukset, niin ei nyt meille ole niin elintärkeä asia, ettäkö me ei sen takia voitaisi tehdä rekrytointipäätöstä.”

Vapaa-ajan lisäksi hyväksyvä suhtautuminen saavutettuun tietoon saatettiin luoda myös silloin, kun tiedon kohde oli rakennettu hakijan iän:

H3: ”Et kun on näin paljon kerinnyt tekemään ja kuitenkin ei ole vielä sillä lailla niin kun iän puolesta... Ei ole tosiaan kuitenkin vielä niin kuin vanha (nauraa). Niin sillä välin kun olin sitä etukäteen miettinyt, mutta totta kai se siinä haastattelun aikana tuli esiin, että onhan hän nuori. Mutta hän pystyi minut vakuuttamaan, että hän on tehnyt kuitenkin.. Että hän on tehnyt esimiestason tehtäviä.”

tai tehtävässä vaadittavan motivaation ympärille:

H2: ”Esimerkiksi just tämä kyseinen kandidaatti: toinen kysymys mitä kysyin oli, että – ”oletko sä koskaan toiminut asiakaspalvelutehtävissä?” Koska siihen asiakaspalveluunhan hän oli menossa. Niin: – ”oletko sä koskaan toiminut asiakaspalvelutehtävissä?” Se oli hänen CV:ssä, joten hän sano että – ”joo”, kun hän oli jossain kesätyössä ollut, niin siellä hän oli ollut mikrotukena ja siellä joutunut tekemään asiakaspalvelutyötä. Hän sanoi JOUTU tekemään, joten mä sitten olin, että no – ”mitä sä pidit siitä asiakaspalvelutyöstä?” ja siitä hän oli silleen et – ”no kyllähän se nyt niin ku menee, että kyllähän sitä tekee, mut ei hän sitä niin ku ensisijaisena tekisi”. *Eihän se vaikuta niin kun pahalta sellaiselta et eihän se niin ku tavallaan oo meillä kun perehdytysjakso.. et ei kukaan halua tehdä asiakaspalvelutyötä*, mutta jos sä olisit ollut läsnä, kun hän sanoi sen, et ei hän oikein siitä asiakaspalvelusta.. Tai siis kun mä sanoin sen sanan asiakaspalvelu, niin hän tuli heti sellaiseksi, että nyt tuli paha sana.”

Henkilöstön valinta näyttäytyi siis toimintana, missä myös hyväksyvän suhteen luominen tietoon näyttäytyi osana ammattitaitoa. Tutkimuksen aineistonkeruuprosessin missään vaiheessa tutkimukseen osallistujat eivät luoneet heitä koskevaa näkökulmaa sopivan henkilön rekrytoimisvaikeuksista. Päinvastoin olihan kahdessa tapauksessa päädytty suunnitellun yhden henkilön sijaan tarjoamaan uusi työpaikka kahdelle työhaastatteluihin osallistuneelle henkilölle. Hyväksyvän tietämisen kautta hakijoiden ominaisuuksille ja työhaastattelussa esiintyneille tilanteille osattiin luoda mustavalkoisen tarkastelemisen sijaan joustava suhtautuminen.

Hyväksyvän tietämisen voidaan ennustaa yhteiskunnallisesta näkökulmasta nousevan tulevaisuuden henkilöstövalinnoissa yhä merkittävämpään rooliin. Vaikka rekrytointikynnystä on luonnehdittu tämän hetkisillä työmarkkinoilla suhteellisen korkeaksi (Hjerppe & Räisänen 2004), on tulevan työvoimapulan ennustettu löysentävän hakijoille asetettuja kriteerejä tuntuvasti (Sihto 2003). Keskustelun pidättäytyessä hakijoiden saaman koulutuksen ja työssä tarvittavan osaamisen yhteensovittamisessa ansaitsee henkilöstön valitsijoiden ”hiljaisten” kriteerien hyväksyminen osansa tästä keskustelusta.

9.2.6 Kehittyvä tietäminen – kehittyvä ammattitaito

Edellä esiteltiin kaikkiaan neljä, hieman eri lähtökohdista näyttäytyvää henkilöstön valitsijoiden tapaa kohdata ja suhtautua tiedon kohteeseen. Ulottuvuuksien empiriaan liitetty tarkastelu osoitti, kuinka varsinkin paljastavaan tietämiseen kulminoituvan ulottuvuuden nähtiin olevan vahvasti kytköksissä henkilöstön valitsijoiden aikaisempiin kokemuksiin työhaastatteluiden suorittamisesta. Työhaastattelutilanne näyttäytyi näin muihin elämäntilanteisiin peilaten ainutlaatuisena kontekstina, josta lopulta merkittävimmän kokemuksen voi saavuttaa vain tilanteissa elämisen välityksellä (vrt. Polanyi 1974, 50–54). Henkilöstön valitsijoina toimiville tämä antaa mahdollisuudet luoda työhaastattelutilanteessa kohtaamalleen tiedolle sellaisia ammatissa kehittyviä suhteita ja käytötapoja, jotka eivät sellaisenaan esiinny muissa elämäntilanteista (vrt. esim. Pintrich 2002).

Aineistosta nousseet tietämisen ulottuvuudet olivat kytköksissä toisiinsa, eikä niitä voida nähdä empiirisessä aineistossa toistensa vastakohtina. Proseduraalinen tietäminen osoittautui monimuotoiseksi ja kontekstisidonnaiseksi osaksi henkilöstön valitsijoiden ammattitaitoa. Ammatillisen kehittymisen tutkimuksessa hyödynnetään usein malleja, jotka

kuvaavat taidon kehittymistä noviisin ja ekspertin ulottuvuuksilla (ks esim. Ropo 2004; 1991). Siinä missä noviisin ominaisia piirteitä ovat yleispätevien sääntöjen etsiminen, ekspertti kuuntelee tilannetta ja toimii niihin soveltuvien toimintatapojen mukaisesti. Hän osaa muodostaa pätevän säännön kulloisenkin tilanteen huomioiden. Henkilöstön valinnassakaan ei tässä tutkimuksessa ollut löydettävissä yhtä tyypillisintä tapaa toimia työhaastattelutilanteen rakentajana. Luotujen toimintamallien oli joskus kannattavaa, joskus pakollistakin muuttua tilanteen vaatimalla tavalla.

Ekspertin on luonnehdittu eroavan noviisista myös sillä, että hän kokemuksen myötä pystyy keskittämään valppauttaan enenevässä määrin itse toimintaan. Ilmiö tunnetaan etenkin oppimisen psykologiassa ja kognitiotieteessä tiedon vastaanottamisen kapasiteetin rajallisuutena (ks. esim. Neisser 1982, 76–80; Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 107–123). Haastateltavat toivat näkökulman tavallisimmin esiin tiedusteltaessa heidän itsensä kokemiaan vahvuuksia työhaastattelijoina. Yleisimmin ilmiö nostettiin esiin hakijan näkökulmasta, missä rennon ilmapiirin luominen toisi hakijalle mahdollisuuden kertoa vapautuneemmin omasta osaamisestaan, sillä hänen ei samanaikaisesti tarvitsisi jännittää ja suunnata näin osaa tarkkaavaisuudestaan muualle (vrt. ymmärtävä tietäminen). Rennon ilmapiirin luomisella ja siinä onnistumisella tiedostettiin olevan lisäksi merkitystä myös omalle kyvyille vastaanottaa tietoa luotettavasti. Näin tarkkaavaisuus voidaan nähdä myös taitona, jolloin kohti sen laajempaa ja tarkoituksenmukaisempaa suuntaamista on mahdollista kehittyä (ks. esim. Neisser 1982, 76–80):

H3: ”No, kyllä se osittain piilee siinä, että kyllä se kokemus tuo tässäkin itselle varmuutta. Ihan rehellisesti ne ensimmäiset haastatteluthan menevät siihen, että miettii sitä omaa roolia. Ja vaikka kuinka ajattelee, että on kokemusta, elämäkokemusta, työkokemusta, koulutusta ja vaikka näin niin siitä huolimatta, se on ensimmäinen tilanne, kohdata asiakas, joka hakee töitä ja onkin itse siinä tilanteessa, et miten mä pystyn näkemään tämän ihmisen nyt? Että onko hän hyvä tähän kyseiseen tehtävään? Ja siinä niin kun alkuun peilasi sitä omaa ja miettii varmaan just niin kun tyypillinen suomalainen, että mitähän toi toinen ajattelee minusta (nauraa) ja pitäisikin miettiä ihan muita asioita. Mutta se on vaan niin, että muutamat ensimmäiset haastattelut sanotaan, että en voi sanoa et olisi varmaan hirveen vakuuttava.”

Edellä kuvatussa esimerkissä tieto havainnollistuu henkilöstön valitsijan tarkkaavaisuuden kautta myös kyvyksi antaa omasta itsestään ammatillisesti päteviä havaintoja. Yksi tiedon epistemologisista perusolemuksista – uskomus omasta itsestä – välittyy elävästi (vrt. esim. Pintrich 2002). Seuraavassa luvussa siirrytään käsittelemään tarkemmin tiedolle annettavia

perusteita. Kun olemassa olevasta tiedosta on tehty mielen sisäisten mallien välityksellä havainto; kun havainto on ymmärtävän, arvioivan, paljastavan tai hyväksyvän suhtautumisen vuorovaikutuksella kohdattu, on siitä syntynyt jonkinlainen näkemys. Miten syntyneelle näkemykselle annetaan mahdollisuus sisältää todenmukaisia piirteitä? Millä tavoin henkilöstön valitsijat oikeuttavat saavuttavaansa tietoa niin, että se sallitaan osaksi monia ihmisiä läheisesti koskettavia päätöksiä?

9.3 Hiljaisen tiedon merkitys: tiedon merkitsevyyden oikeuttaminen

9.3.1 Sitoutuminen osana henkilökohtaisen tiedon käsitettä

Tutkimuksen kolmas teorialähtöinen tutkimusongelma oli nostettu tavoittamaan hiljaiselle tiedolle annettua merkitystä valintaa tukevana tietona. Tutkimusaineistosta osoittautui erittäin ongelmallisena – ellei mahdottomana – analysoida hiljaisen tiedon merkitystä henkilöstön valitsijoiden valintapäätöksissä sinällään. Sitä vastoin tiedolle oli löydettävissä sekä sellaisia havaintoja suuntaavia vertailukohteita, että sellaisia proseduraalisen tiedon ulottuvuuksia, minkä kautta hiljaisen tiedon näyttäytyminen osana henkilöstövalinnoissa hyödynnettävää tietoa osoittautui Vaahtion (2004) havaintojen tapaan ilmeiseksi.

Työhaastattelun kuluessa saavutettu tieto ilmaistiin useimmiten henkilökohtaisena näkemyksenä (ks. LIITE VIII), jonka kaikille samanlaisena näyttäytyvää totuudenmukaisuutta ei pyrittykään korostamaan. Nämä tutkimushaastattelussa esiintyneet viittaukset eivät kuitenkaan päässeet selittämään Vaahtion (2004) esittämää huomiota syvemmällä tasolla mitään hiljaisen tiedon olemassa olost. Ratkaisevimmaxi nousee kysymys: mikä hiljaisessa tiedossa olisi yhteisöllistä, ja näin nimenomaan henkilöstön valitsijoiden ammattikunnalle yhtenäistä?

Tiedon saamaa merkitystä lähestyttiin lopulta tiedon oikeuttamisen välityksellä. Henkilöstön valitsijoiden tiedolleen antamista merkityksistä etsittiin sellaisia piirteitä, jotka Polanyin (1974, 65) termiä lainaten *sitouttaisivat* hiljaisen tiedon osaksi laajempaa henkilöstön valitsijoiden yhteisöä. Sitoutumalla tiedon joihinkin yleisemmin tunnettuihin ehtoihin ja periaatteisiin henkilöstön valitsijat siis estäisivät antamasta omille subjektiivisille mieltyyksilleen liian suuren aseman. Yhteisöllisesti tunnustettuun tietoon sitoutuminen (*commitment*) ei niin Polanyin teoriassa, kuin tässäkin tutkimuksessa pyri aliarvioimaan hiljaisen tiedon merkitystä ja luotettavuutta. Päinvastoin sitoutumalla yhteisön yhteisiin

toimintatapoihin, malleihin ja tapaan ymmärtää asioita henkilöstön valitsijat pääsevät hyödyntämään omaa hiljaista tietoaan osana korkealaatuisempaa tietämystä. Näin mielihalujen ohjaamasta subjektiivisesta tiedosta (*subjective knowledge*) voidaan ymmärtää muodostuvan Polanyin kuvaamaa henkilökohtaista tietoa (*personal knowledge*).

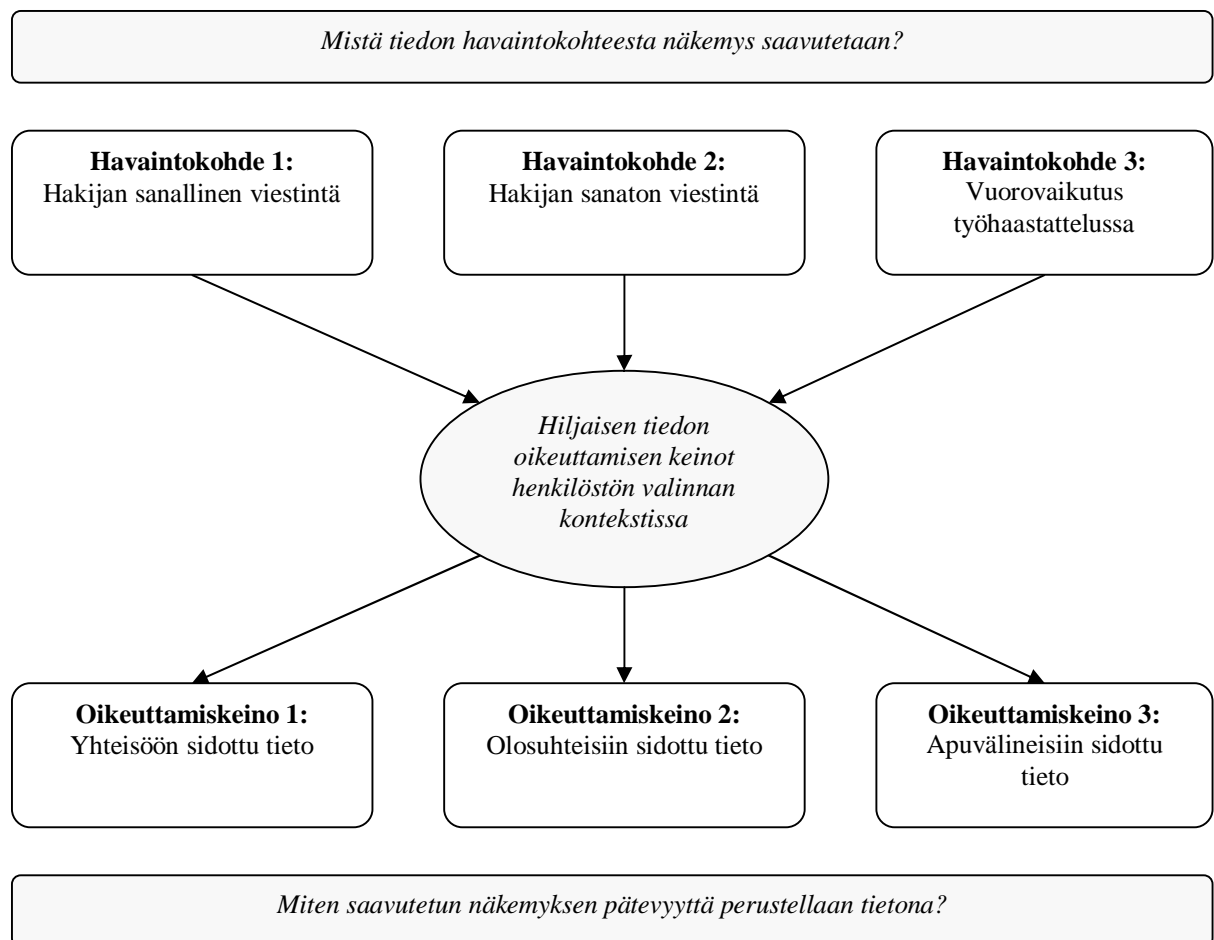
Hiljaisen tiedon yhteisöllisempää oikeuttamisen merkitystä korostaa ilmiön ”suunnittelematon” nouseminen aineistosta. Teemahaastattelun kuluessa (ks. LIITE III) ei viitattu missään vaiheessa suoraan tiedon yhteisöllisyyteen tai muihin tiedon oikeuttamisen keinoihin, vaikkakin haastateltavia pyydettiin pohtimaan työhaastattelun etuja suhteessa muihin henkilöstön valinnan arviointimenetelmiin. Aineistossa esiintyneet maininnat tiedon *jaetusta vastuusta* olivat niinkin yleisiä, että voidaan jossain määrin olettaa henkilöstön valitsijoiden kokevan merkitykselliseksi viitata tiedossaan johonkin heistä riippumattomaan.

Hiljaisen tiedon merkitsevyyden korostamista päädyttiin tässä tutkimuksessa siis kutsumaan tiedon *oikeuttamisen* käsitteellä, vaikka käsite viittaakin hieman epäsuotuisasti tieteenfilosofiaan, ja täällä tiedon varmuuden todistamiseen. Tiedon oikeuttamisen käsite yhtyy tässä tarkoituksessa kuitenkin sellaiseen merkitsevyyden perustelemiseen, missä tiedolle annetaan vaikutelma päteä myös joidenkin itsestä riippumattomien tekijöiden tuella. Sikäli näkemys yhtyy myös väljästi nk. *pragmaattisen tiedon* käsitteeseen, missä tiedolle luotua merkitystä tarkastellaan usein osana itseä suurempaa yhteisöä. Niiniluoto (1990, 41–42) viittaa pragmaattisen tiedon sijaan pragmaattisen informaation käsitteeseen, millä hän kuvaa yleisesti tarkoitettavan henkilö- ja kulttuurisidonnaista merkityksellisyyttä (*meaning*) tai merkittävyyttä (*significance*). Tämän tutkimuksen näkökulmasta tiedon sidonnaisuutta voidaan pitää merkitsevyyden arvioinnin ytimenä. Hiljainen tieto siis sidottiin johonkin yleiseen, jottei se olisi täysin omaa ja jäisi näin subjektiiviseksi.

Tiedon pragmaattisuudella halutaan tässä viitata mm. William Jamesin, John Deweyn ja F.C.S. Schillerin esittämiin pragmatistisiin tiedon totuusteorioihin, joiden kautta tiedon merkitsevyys saa arvon niiden toimivuuden ja menestyksellisyyden mukaisesti (ks. Niiniluoto 2002, 111). Henkilöstön valitsijat voivat siis tulkita tiedon niin varmaksi ja oikeaksi, minkä näkemyksen he työhaastattelun kuluessa pystyivät muodostamaan. Tiedon menestyksellisyys saa työhaastattelun kontekstissa omat reunaehdonsa, joiden varassa tieto on muodostettava niin toimivaksi kuin mahdollista. Tässä yhteydessä voidaan myös palata

luvussa 3.3 esitettyyn Wagner ja Sternbergin (1986, 65) malliin hiljaisen tiedon yhteisöllisyydestä. Tiedon *yhteensovittamisen* kategoria voidaan ymmärtää eräänlaisena kompromissina henkilöstön valitsijoiden subjektiivisen tiedon (oma tahto) ja hyvää suoritusta edellyttävän tiedon (suoritustieto) välillä. Yleisemmin tunnettuun tietoon viitattujen argumenttien ei siis nähdä tässä tutkimuksessa toimivan epämääräisen tiedon ”peittelijöinä” (vrt. esim. Petersen 1999, 20).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) on tiivistetty tässä tutkimuksessa saavutettu näkökulma henkilöstön valitsijoiden tiedon merkityksen luomisen ulottuvuuksista. Ulottuvuuksia on havainnollistettu jo luvussa 9.1 tutuksi tulleilla tiedon havaintokohteilla. Siinä missä tiedon vertauskohteet tulkittiin esiintyneen havaintokohteisiin nähden kaksisuuntaisina, ei samanlaista yhteyttä tiedon oikeuttamisen keinoihin ollut perustellusti muodostettavissa.



Kuvio 11: Henkilöstön valitsijoiden hiljaisen tiedon oikeuttaminen: tässä tutkimuksessa saavutettu näkökulma

9.3.2 Oikeuttamiskeino 1: Yhteisöön sidottu tieto

Ensimmäisenä tiedon oikeuttamisen keinona tarkastellaan yhteisöön sidottua tietoa. Tutkimukseen osallistuneista kuudesta henkilöstön valitsijasta kolme oli suorittanut työpaikkahaastattelun itsenäisesti. Kolmessa tapauksessa haastatteluihin oli osallistunut ainakin jossain valintaprosessin vaiheessa lisäksi myös toinen henkilö. Aineistosta ei näin ollut mielekästä tulkita yhteisöllisen tiedon piirteitä niissä tapauksissa, missä haastateltavat puhuivat päätöksistä ja toimintatavoistaan persoonapronominilla ”me”, perustelematta kuitenkaan selkeästi omaa tietoaan yhteisön näkökulmalla:

H5: ”Se, että kun hän jotain ajatuksiaan tuo niin tavallaan niihin tarttuu, ja jatkaa sitä keskustelua. Eikä niin, että *me* niitä laitellaan tuonne jonnekin muistin syövereihin ja siirrytään seuraavaan aiheeseen.”

H6: ”Ja jotta *me* säästettiin aikaa, niin tämä prosessi meni pikkaisen lomittain myös, kun *me* ajateltiin, että sieltä heti silloin ensimmäisellä kierroksella nousi yksi niin voimakkaasti esille, tai siis nousi hyvin esille. *Todettiin*, että tämä on oikeastaan aika nappi.”

Yhteisöön sidotun tiedon näkökulmasta yhteisönä saattoivat toimia työnhakijan tuleva esimies, hakijan ilmoittama suositteleva, sekä myös toinen haastatteluun osallistuja silloin, kun hänen mainittiin selkeästi yhtyvän osaksi muodostunutta näkemystä. Ensimmäisenä tarkastellaan tilanteita, joissa tiedon havaintokohteeksi voitiin tulkita hakijan sanallinen viestintä.

A) Hakijan sanallinen viestintä ⇔ Yhteisöön sidottu tieto

Tutkimusaineistosta oli löydettävissä yhteensä kahdeksan tapausta (ks. LIITE IX), missä hakijan sanallisesta viestinnästä saavutetun tiedon merkitystä perusteltiin yhteisöllisen tiedon kautta. Seuraavassa katkelmassa tietoa saavutetaan sanallisen viestinnän avulla avoimuudesta. Yhteisölliseksi tiedon saama merkitys voidaan tulkita sillä, että haastateltava viittaa arvionsa muodostamisessa yhteisiin organisaatiossa vallinneisiin sääntöihin:

H3: ”No joo siis avoin on sitä, että osataan kertoa ne tehtävät. – – Avoimuus EI ole sitä, että ruvetaan ruotimaan, että minkälaista siellä oli tehdä töitä. Että toki kiva on kuulla se, että jos on viihtynyt. Että toki on hyvä myös kuulla se, että miksi se ei ehkä ollut minun työpaikka. *Mutta sitä me ei haluta koskaan kuulla*, että lähdetään arvostelemaan niitä esimiehiä tai jotain muuta. Että se menee taas vähän pieleen.”

Sanallisen viestinnän arvioimisessa saatettiin hakea tukea myös hakijan tulevalta esimieheltä. Haastateltava arvioi näkemyksensä merkitsevyyttä sen mukaisesti, millainen hakijan ja esimiehen suhde myös jatkossa tulisi olemaan:

H4: ”Ja tuo henkilö sanoi johonkin liittyen, että – ”tuon asian mä näen kyllä toisella tavalla”, – ”että mun mielestä se asia ei nyt ole mun kokemuksen mukaan näin.” Eli kyseenalaisti sen haastattelijan jotakin. Eli sillä tavalla myös uskaltaa olla oma itsensä, eikä yritä niin kun mielistellä. Koska jos meillä on aikuismainen ihminen hakemassa, niin enemmän häntä (tuleva esimies) miellyttää se, että kaveri panee hanttiin silloin kun se on jotain mieltä, kun että se mielistelee myös silloin kun se ei ole sitä mieltä. – Ja tietenkä on myös sellaisia esimiehiä, joille on se oma päteminen niin tärkeitä, että saavat näppylöitä sitten jos toinen millään lailla sanoo oman mielipiteensä, mutta ehkä silloin tämän henkilön kannalta onkin parempi, että hän ei tulekaan valituksi.”

B) Hakijan sanaton viestintä & Yhteisöön sidottu tieto

Yhteisöllistä tietoa hyödynnettiin näkemykselle annettavassa merkityksessä kymmenessä tapauksessa silloin, kun hakijasta oli arvioitu jotain sanattomaksi viestinnäksi tulkittua. Sanattomaksi viestinnäksi tulkittiin tässä myös monet adjektiivit (iloinen, ystävällinen), mikäli mistään ei sitä tarkemmin käynyt ilmi, mitä kautta näkemys oli välittynyt. Seuraavassa katkelmassa haastateltava viittaa sanattomana viestintänä hakijan ulkonäköön ja pukeutumiseen. Hän kertoo oman mielipiteensä olevan lopulta merkityksetön, sillä hakija tulisi kohtaamaan hänen jälkeensä vielä asiakasyrityksen edustajan. Esimerkissä välittyy osuvasti ilmiö Wagnerin ja Sternbergin (1986, 65) havainnollistamasta mallista oman ja suoritustiedon mahdollisista ristiriidoista:

H1: ”Ja sitten ihan tällainen kun ulkonäkö. Et niin vähän kun.. Ei saisi olla mitään tällaista ulkonäköön tapahtuvaa syrjintää, mutta asiakaspalvelutehtävään jos haetaan henkilöä esimerkiksi, niin kyllähän se ulkonäkö kuitenkin jonkun verran merkaa. Siis vaikkakin mä lähettäisin täältä kenen näköisiä ihmisiä tai minkä näköisiä ihmisiä tahansa eteenpäin, mutta mä tiedän, että se asiakas ei tule ikinä viime kädessä valitsemaan sitä ihmistä. Et kyllä sun pitää olla siististi pukeutunut.”

Oman hiljaisen tiedon merkitsevyyttä saatettiin perustella yhteisöön sidotulla tiedolla myös käänteisestä näkökulmasta. Tällöin hiljainen tiedon merkitys vahvistui sillä, ettei tieto yhteisön puuttuessa voisikaan tavoittaa sen suurempaa varmuutta. Tieto on täten kulloisessakin tilanteessa paras saatavilla olevana näkemys (vrt. luku 2.4):

H3: ”Et se hakemus tavallaan tuki sitä käsitystä, et kun näki missä luottamustehtävissä hän on ollut, mitä hän harrastaa ja näin, niin kyllä se tavallaan se jatkumo hänen sitä historiaa ihan selkeästi oli, eli sen takia mä uskoisin, että se hänen peruspiirteys ja semmoinen, että se tuskin oli ihan tätä haastattelua varten tehty. Että mä en niin kun jaksa uskoa... *Tietenkin toki se, että referenssejä häneltä ei ole kysytty.* Että tietenkin se sitten on aina yks vaihtoehto.”

C) Työhaastattelun vuorovaikutus & Yhteisöön sidottu tieto

Tutkimusaineistossa esiintyi vain kaksi tapausta, missä yhteisöllinen tieto oli osana työhaastattelun vuorovaikutuksen toteutumisesta saavutettua tietoa. Esimerkkitapauksessa tiedolle luotuun merkitsevyyteen oli vaikuttamassa hakijan tuleva esimies, joka myös osallistui haastatteluun:

H6: ”En mä tiedä, mutta mä varmaan vaan aistin sen jostain jutuista, ja (esimiehen nimi) *itse sitten analysoi sitä jälkikäteen kanssa.* Että hän niin kun reagoi aika voimakkaasti niihin tiettyihin vastauksiin ja sitten kun.. Se vaan jännittyi se ilmapiiri vähän. Ja sitten haastateltava pelästyi jonkun verran. Hän lähti vähän rönsyilemään, ei mitenkään pahasti, mutta vähän niin kun sivuraiteelle eikä hän vastannut aina siihen ihan kysymykseen, niin se aikaansai sen.”

9.3.3 Oikeuttamiskeino 2: Olosuhteisiin sidottu tieto

Olosuhteisiin sidotulla tiedolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä aineistossa esiintynyttä tiedon oikeuttamisen tapaa, millä tiedon varmuuden tai epävarmuuden syyksi ilmoitettiin vallitsevat olosuhteet. Olosuhteeksi mainittiin useimmiten (19) työhaastattelun rajat ja mahdollisuudet, mutta myös tuleva työpaikka sai kaksi mainintaa. Henkilöstön valitsijat olivat siis yleiseen käytäntöön nojautuen sitoutuneet antamaan havainnolleen tiedon kaltaisen aseman niinkin lyhyen tapaamisen; onhan noin tunnin kestävä työhaastattelu muodostunut hyvin yleiseksi käytännöksi alalla. Lisäksi työhaastattelun olosuhteisiin viitattiin siinä, ettei lain (ks. laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759) mukaan kaikkea ole sallittuakaan tiedustella.

D) Hakijan sanallinen viestintä & Olosuhteisiin sidottu tieto

Olosuhteisiin sidotun tiedon tyypillisin kohde oli hakijan sanallinen viestintä. Ulottuvuus esiintyi aineistossa yhteensä 11 kertaa. Seuraavassa esimerkissä olosuhteisiin viitataan edellä mainitun lainsäädännön näkökulmasta, mikä olikin tyypillisin olosuhteita määrittävä

tekijä arvioitaessa sanallisesta viestinnästä saadun tiedon merkitystä:

H6: ”Kyllä hän jutteli aidosti omasta itsestään myös muuten, kun pelkän CV:n kautta. Eli toi myös itsestään henkilönä tietoja esille, jotka ei sinällään välttämättä vaikuta. *Tai joita ei tämän päivän työhaastatteluissa saa edes kysyä*, ellei henkilö niitä itse halua tuoda esille. Ja aika paljon on ihmisiä, jotka ei tuo asioita itsestään avoimesti esille, eikä tarvitsekaan tuoda silloin, jos niillä ei ole niin kun merkitystä.”

Seuraava katkelma kätkee taakseen keskustelua hakijan kouluttajan taidoista ja niiden ilmenemisestä työhaastattelun kuluessa. Tiedon myönnetään olevan lopulta vain näkemys, mutta sen varassa on uskallettava tehdä johtopäätöksiä:

H4: ”No esimerkiksi tällainen, että toinen näistä henkilöistä *sanoi*, että hänestä on hauskaa, kun hän voi sillä tavalla sen tilanteen rakentaa. Että hän ei välttämättä sano, että tee näin ja näin ja näin, vaan saa henkilön itse oivaltamaan. – – Että kyllähän *tällaisessa haastattelutilanteessa* paljon tehdään johtopäätöksiä ja valintoja sen tuntuman pohjalta mikä välttämättä sitten ei ole kovinkaan ”terve” (naurua). Ja joskushan siinä voi olla ihan oikeassa ja joskus siinä voi omista luuloistaan lähtien tehdä ihan virhepäätelmiäkin. Sekin on ihan mahdollista.”

E) Hakijan sanaton viestintä à Olosuhteisiin sidottu tieto

Hakijan sanattomasta viestinnästä saavutettua tietoa oikeutettiin olosuhteiden turvin kuudesti. Olosuhteina saatettiin viitata edelleen työhaastattelun rajoitteisiin:

H1: ”Ja no sitä dynaamisuutta esimerkiksi on tosi vaikeaa jossain haastattelussa määritellä. Ja muutenkin, koska *onhan haastattelutilanne hirveän lyhyt* siihen nähden, että mitä oikeasti siitä ihmisestä voisi tulla lisää esille, jos sen kanssa viettäisi aikaa enemmän.”

Työhaastattelua harvinaisemmin olosuhteina saatettiin mainita myös hakijan tuleva työpaikka ja sen tarjoama ympäristö. Seuraavassa esimerkissä arvioidaan hakijan positiivisuutta. Vaikka haastateltava vakuuttui hakijan positiivisuudesta, hän antoi tiedolleen mahdollisuuden erehtyä pidemmällä aikavälillä; ottaen huomioon tulevan työpaikan realiteetit:

H3: ”Hyvä persoona on nimenomaan sellainen, että osaa olla positiivinen. *Että eihän se työ – se on ihan varmaan sellaista, että siihen puutuu jossain vaiheessa. Jokaiseen työhön tulee se sellainen, että se rutinoituu ja näin*, mutta et jos ihminen on niin ku peruspositiivinen: into tehdä töitä, halu oppia uutta ja motivoituu erilaisista asioista, niin kyllä tämä (valittu henkilö) tässä pystyi vakuuttamaan minut.”

F) Työhaastattelun vuorovaikutus & Olosuhteisiin sidottu tieto

Työhaastattelun vuorovaikutus ilmeni tiedon havaintokohteista harvinaisimmaksi, johon etsittiin itsestä riippumatonta oikeutusta. Tapauksia olosuhteisiin sidotun tiedon osalta oli löydettävissä vain kolme.

Tätä hiljaisen tiedon oikeuttamisen ulottuvuutta voidaan havainnollistaa esimerkillä, missä tiedon merkitsevyyttä perusteltiin jälleen työhaastattelun luonteella. Työhaastattelun lyhyen keston sijaan esimerkissä korostetaan sen epäluonnollisuutta:

H5: ”Sitten toisaalta me hoidettiin se sillä tavalla epämuodollisesti, että mahdollisimman normaalina tilanteena. Että kun *haastattelutilanteet aina on vähän sellaisia epäluonnollisia tilanteita* tiettyssä määrin, niin me pyrittiin luomaan siihen sellainen ilmapiiri, että me pystytään täydentämään toistemme kysymyksiä tai kommentoida ihan vapaasti. Ja mä luulen, että tälle haastateltavallekin tuli sellainen olo, että hän voi vapautuneesti kertoa tai jakaa sitä omaa asiantuntemusta ja näkemyksiään siinä haastattelutilanteessa.”

9.3.4 Oikeuttamiskeino 3: Apuvälineisiin sidottu tieto

Viimeisenä hiljaisen tiedon oikeuttamisen keinona aineistosta eriteltiin tapaukset, missä tieto ikään kuin konkretisoitui jonkun apuvälineen ansioista. Apuvälineiksi tulkittiin esimerkiksi haastattelun tueksi järjestetyt testit tai sen suorittamisessa hyödynnetty strukturoitu haastattelurunko. Apuvälineelle ei kuitenkaan tässä annettu vaateita olla eksplisiittisesti olemassa. Näin tiedon oikeuttamiseen saattoi liittyä myös kokemuksen kautta muodostunut ”malli” tai koulutuksen kautta sisäistetty tieto. Kokonaisuudessaan viittaukset jäivät tällä oikeuttamisen osa-alueella vain 14 tapaukseen, mutta ne nostettiin merkityksellisiksi, koska ne esiintyivät aineistossa ilman niihin johdattelevaa kysymyksenasettelua.

G) Hakijan sanallinen viestintä & Apuvälineisiin sidottu tieto

Sanallisen viestinnän arvioimisessa apuvälineisiin viitattiin kuudesti, mikä myös jäi tällä oikeuttamisen osa-alueella aineiston tyypillisimmäksi. Seuraavia esimerkkejä tarkastelemalla havainnollistuu edellä kuvattu viittaus siihen, että apuväline saattoi olla myös ”hiljaisesti” haastattelijan mielessä. Työhaastatteluiden kontekstissa sana *malli* tulkittiin tässä tutkimuksessa hiljaista tietoa konkretisoivaksi tekijäksi, mikä lopulta auttaa

haastattelijaa luotettavampien näkemysten muodostamisessa. Malliin viitataan ensin henkilöstön valitsijan ulkoisena, sitten sisäisenä työkaluna:

H2: ”Ja tuota soitin sitten niitä kandidaatteja läpi, ja sitten jos puhelimesta juttelu sujui ihan ok, niin sitten kutsuttiin jatkohaastatteluun tänne paikanpäälle. Ja sitten haastattelin tosiaan ja käytin sellaista *suljettua haastattelumallia* kaikkien niitten kandidaattien haastattelussa, että ne ovat niin kuin vertailtavaa dataa sitten keskenään.”

H4: ”Eli kun se sanoo jotain, niin mä voin mielessäni niin kun ajatella, että ”okei”, tuohan on johtamisjuttu, tai tuohan on vuorovaikutusjuttu, tai tuosta voisi jotenkin kysyä konflikteihin liittyen. Eli sillä tavalla se on *kyllä takaraivossa se malli*.”

H) Hakijan sanaton viestintä & Apuvälineisiin sidottu tieto

Hakijan sanatonta viestintää arvioidessa viittaukset apuvälineiden hyödyntämiseen osoittautuivat harvinaisiksi. Tyypillisesti juuri sanatonta viestintää arvioidessa tiedon omakohtaisuutta korostettiin pienin apusanoin (vrt. LIITE VIII).

Tälle tiedon havaintokohteen ja sen oikeuttamisen tavan ulottuvuudelle oli tutkimusaineistosta löydettävissä vain kolme tapausta, jotka poikkeuksellisesti sijoittuvat kaikki samalla haastateltavalle. Seuraavissa esimerkeissä hiljaisen tiedon epävarmuuteen viitataan apuvälineiden puuttumisella. Haastateltavan voidaan ensin varovasti tulkita viittaavan psykologisiin soveltuvuustesteihin, sitten koulutukseen:

T: ”No miten sitten, jos miettii yleensäkin työhaastatteluja. Noissa ilmoituksissahan on aina mitä ihmeellisimpiä asioita, joita haetaan. Pitää olla dynaaminen ja haetaan joustavaa työntekijää ja kaikenlaista. Niin miten työpaikkaa haastattelussa pystyy sun mielestä arvioimaan tuollaista? Mitä etuja se tavallaan tarjoaa siihen nähden, että se henkilö vaan siinä hakemuksessa kertoo itse itsestään?”

H3: ”Joo, meilläkään ei ole käytössä tässä mitään konkreettisia apuvälineitä, millä me pystyttäisiin se mittamaan nyt joku dynaamisuus tai joku muu.”

H3: ”Tavallaan tässäkin työssä olisi hurjan paljon hyötyä just sellaisesta, että vähän *kävisi jotain lisäoppia*. Että oppisi tavallaan tätä sanatonta viestintää, ruumiin kieltä ja kaikkea muuta. Et siitä olisi varmasti hurjan paljon hyötyä vielä. Et kun ihminen ei kaikkea välttämättä kerro ääneen, et mitä sinne jää sitten kertomatta.”

I) Työhaastattelun vuorovaikutus & Apuvälineisiin sidottu tieto

Viimeisenä tiedon oikeuttamisen ulottuvuutena aineistosta etsittiin tapauksia, missä apuvälineisiin olisi viitattu työhaastattelun vuorovaikutusta arvioitaessa. Tapauksia löydettiin vain kaksi kappaletta, joista toinen nostetaan seuraavassa täydentämään myös empirian osalta kuviossa 11 esitettyä mallia. Esimerkissä viitataan valmiin haastattelurungon hyödyntämiseen, jonka välityksellä myös haastattelun vuorovaikutukselle annettiin paremmat edellytykset onnistua:

H5: ”Ja mä luulen, että tälle haastateltavallekin tuli sellainen olo, että hän voi vapautuneesti kertoa tai jakaa sitä omaa asiantuntemusta ja näkemyksiään siinä haastattelutilanteessa. Ja sitten tietenkin se, että oltiin mietitty, että miten edetään siinä haastattelussa. Että mistä aloitetaan, ja mistä asioista lähdetään kyselemään eteenpäin. Se oli varmaan kanssa sellainen *ihan hyvä juttu, että oli semmoinen valmis pohja tai runko.*”

9.4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tässä tutkimuksessa henkilöstön valitsijoiden hiljaista tietoa lähestyttiin tiedon prosessimaisen olemuksen näkökulmasta. Havaituksi tulevalle tiedon kohteelle, sen saavuttamistavalle ja sen merkityksen luomiselle saavutettiin aineistolähtöisen analyysiprosessin välityksellä rakenteellisia näkökulmia.

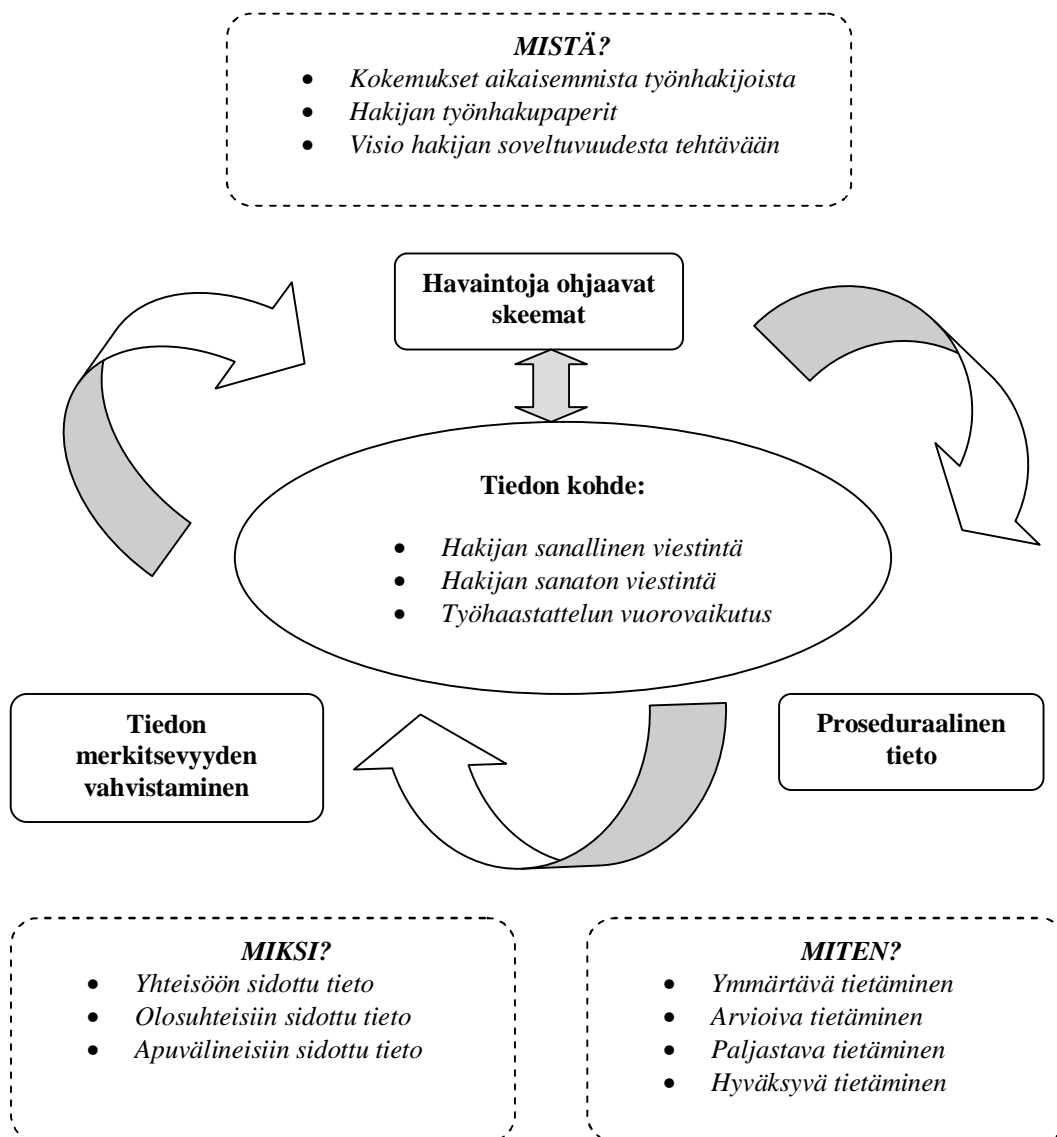
Hiljaisen tiedon kohde näyttäytyi tässä tutkimuksessa henkilöstön valitsijoiden työhaastattelun kontekstiin sijoittuvien skeemojen osa-alueiden (*kokemukset aikaisemmista työnhakijoista, hakijan työnhakupaperit ja visio hakijan soveltuvuudesta tehtävään*) ja hakijasta huomioitujen tiedon havaintokohteiden (*sanallinen viestintä, sanaton viestintä ja työhaastattelun vuorovaikutus*) aktiivisena ja intentionaalisena vuorovaikutuksena.

Hiljaisen tiedon saavuttaminen näyttäytyi taitona luoda tiedon kohteelle erilaisia ja tilanteessa muuttuvia suhtautumistapoja. Henkilöstön valitsijoiden ammatillinen hiljainen tietäminen kulminoitui työhaastattelun kontekstissa taidoksi, missä aikaisempien kokemusten tavoitteellinen hyödyntäminen sekä tiedon kontekstisidonnainen kohtaaminen nousivat ratkaiseviksi tekijöiksi. Ammatillinen kokemus hyödynnettiin avaamalla työnhakijoille tilanteeseen sidottuja, kätkeytyjä mahdollisuuksia onnistua tai epäonnistua: *paljastamalla*. Työhaastattelutilanteen rakentamisessa ja siinä saavutettavan tiedon

vastaanottamisessa vuorottelivat *ymmärtävä* ja *arvioiva* tietäminen. Ymmärtävällä tietämisellä hakijaan oli mahdollista tutustua mahdollisimman luontevasti ja hänet saatiin esittämään työhaastattelussa parhaansa. Arvioivaa tietämistä hyödynnettiin tiedon vääristymisen ehkäisemisessä, tavoitelluissa asiakokonaisuuksissa pidättäytymisessä, sekä varsinaisen paremmuuseron tekemisessä. Vaikka tutkittavissa tapauksissa valintapäätöksen laatuun oltiin erittäin tyytyväisiä, rekrytointipäätöksiä muodostettaessa myös taito *hyväksyä* nousi merkittävään asemaan.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöstön valitsijat osallistuivat itsenäisesti tutkimushaastatteluun, missä he kertoivat valinnan tueksi saavuttamastaan tiedosta. Tiedon sisällön kuvaamista tuettiin pääsääntöisesti tiedon vertauskohteiden avulla, jotka yhdistettiin tässä tutkimuksessa ilmiöön havainnointia ohjaavista skeemoista. Hiljaista tietoa käsitteellistettiin esittämällä sille havainnollistava vastakohta todellisuudesta (*kokemuksen aikaisemmista työnhakijoista*), pukemalla se takaisin jo kerran esitettyyn eksplisiittiseen muotoonsa (*hakijan työnhakupaperit*) tai esittämällä sen olemus konkreettisessa kontekstissaan (*visio hakijan soveltuvuudesta tehtävään*).

Käsitteellistämistapojen sijaan henkilöstön valitsijoiden tiedosta etsittiin piirteitä, joiden kautta tiedon merkitsevyyttä perusteltiin jollain itsestä riippumattomalla tekijällä. Tiedon merkitsevyyttä valintaan vaikuttavana tietona saatettiin vahvistaa *yhteisöllisyyteen, olosuhteisiin* tai *apuvälineisiin* viittaamalla. Seuraavassa kuviossa on tiivistetty tässä tutkimuksessa saavuttu näkökulma henkilöstön valitsijoiden hiljaisesta tiedosta työhaastattelun kontekstissa.



Kuvio 12: Henkilöstön valitsijoiden hiljaisen tiedon rakenteelliset ulottuvuudet työhaastattelun kontekstissa: yhteenvedo tutkimuksen tuloksista

10. Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkimuksen toteuttamista arvioidaan kolmesta eri näkökulmasta. Lähestymistapa soveltuu tavanomaisemmin käytettyjä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä luonnollisemmin tämän tutkimuksen tavoitteisiin, hyödynnettyihin metodeihin sekä prosessinomaiseen etenemiseen (vrt. Perttula 1995). Tutkimuksen arviointi kohdistuu ensin aineiston keruuseen. Tämän jälkeen arvioinnin kohteeksi nostetaan aineiston analysointiprosessi, joka aineistolähtöisyydellään ansaitsee tulla erikseen huomioituksi. Luvun lopuksi tarkastellaan vielä lyhyesti tulosten ja johtopäätösten muodostamista. Tutkimuksen arviointi painottuu tutkimusprosessin aikana huomioituihin näkökulmiin tehtyjen päätösten merkityksestä tutkimukseen etenemiseen ja luonteeseen, eikä niinkään suoranaisesti tutkimuksen pätevyyteen. Toteutettujen valintojen erilaisuus olisi näyttäytynyt ensisijaisesti tutkimustulosten erilaisuutena.

10.1 Aineiston keruu

Laadullinen tutkimusote ja tutkimushaastatteluun nojautuva aineistonkeruutapa osoittautuivat edukseen hiljaisen tiedon ilmiön tarkastelulle. Analyysiprosessin etenemisessä oli huomattavaa, kuinka tutkimuksen merkittävimmät tulokset kehittyivät lopulta sellaisten vihjeiden avulla, jotka esimerkiksi kirjallisessa muodossa toteutetussa aineistonkeruussa olisivat jääneet saavuttamatta. Tästä esimerkkinä lukuisat tiedolle annetut vertauskohteet, jotka ikään kuin nousivat täydentämään haastattelijoiden puhetta heidän miettiessään osuvampaa ilmaisutapaa asialleen.

Kaikki haastateltavat kertoivat mielellään työstään ja keskustelu sujui luonnollisesti. Muutama haastateltava esitti tosin tilanteen olevan heille outo, toimivathan he työssään pääsääntöisesti haastattelijan roolissa. Haastatteluista paistoikin lävitse, että henkilöstön valitsijat puhuvat työssään paljon ja ovat verbaalisesti päteviä. Tämä koitui näkemykseni mukaan samanaikaisesti sekä tutkimushaastatteluiden eduksi, että niiden haitaksi. Yhtäältä omasta työstä ja siihen kuuluvista päätöksistä kerrottiin paljon, laajasti ja monipuolisesti. Toisaalta rohkeampi asioiden eteen pysähtyminen olisi voinut lisätä aineiston syvyyttä ja tuoda vielä rikkaammalla tavalla esiin hiljaisen tiedon elementtejä. Muutamin paikoin haastatteluja suorittaessani tuli tunne, että liian pitkät hiljaiset mietintähetket saatettiin kokea jopa hieman kiusallisina. Tosin taas on palattava huomauttamaan, että tulosten kannalta mielenkiintoisiksi muodostuneet tiedon vertauskohteet tulivat usein täyttämään

juuri tuota hiljaista mietintäaika.

Haastatteluiden toteutuksella osana henkilöstön valitsijoiden työpäivää nähtiin olevan samoin sekä etuja, että haittoja. Kahden haastattelun viimeisen teeman käsittelyä jäi vaivaamaan hienoinen kiire, sillä haastattelun kesto haluttiin pitää etukäteen arvioitun tunnin mittaisena, elleivät haastateltavat itse esittäneet huomiota kiireettömyydestään. Toisaalta haastattelut päästiin näin järjestämään useasti jopa samassa tilassa, missä keskustelun teemana ollut työhaastattelu oli aikoinaan järjestetty, mikä nähtiin tutkimuksen onnistumista edistävänä tekijänä:

H3: ”Joo ja tosiaan me istuttiin tuolla takana noissa tuoleissa, että monta kertaa antaa niin kun haastateltavan itse valita, että missä tuntuu luontevalta ja mukavalta.”

Tutkimushaastattelut muodostuivat vuorovaikutteisiksi tilanteiksi, missä minulla tutkijana oli myös aktiivinen rooli. Haastateltavat asetettiin haastavaan ja usein vieraaseenkin tilanteeseen pyydettyä heidän pohtia oman tietonsa perusteita. Kysymyksiä oli näin haastattelun kulussa jatkuvasti tarkennettava lisäkysymyksien valossa, jotta keskustelusta syntyi luonnollinen. Tilanteessa oli huomioitava, että myös haastateltavan on mahdollista rakentaa vastauksensa siten, että hän ikään kuin houkuttelee haastattelijaa lisäkysymyksiin:

H5: ”Että tämä.. Oliko tämä nyt edes sitä, mitä sä kysyt?”

Tässä tutkimuksessa liian passiivinen haastattelijan rooli olisi voinut antaa haastateltavalle tunteen, ettei hänen kertomaan pidetä riittävän mielenkiintoisena jatkokysymysten esittämiselle (vrt. Ruusuvuori & Tiitula 2005b).

Hiljaisen tiedon käsitteelliseen muotoon saattamisessa luotettiin tässä tutkimuksessa henkilöstön valitsijoiden reflektioon jo tapahtuneesta havaintojen muodostamisesta. Asetelmassa oli etukäteen tunnistettavissa paradoksi, sillä jälkikäteen tiedusteltaessa omien havaintojen muodostumista on lähes mahdotonta tunnistaa, ellei siihen ole kiinnitetty jo ennalta erikoista huomiota. Toisaalta etukäteen pyydetty havaintojen tarkkailu vaikuttaa väistämättäkin siihen, mitä havaitaan (Barber & Legge 1980, 58). Tutkimukseen osallistujia pyydettiin lähes kaikissa tapauksissa mukaan tutkimukseen jo ennen tutkimuskohteena olleiden työhaastatteluiden järjestämistä. Pyynnön (ks. LIITE I) ei kuitenkaan voida olettaa vaikuttaneen työhaastattelun aikana tehtyihin havaintoihin, sillä teemahaastattelun tuleva

sisältö ei siitä ilmennyt vielä tarkemmin.

Ongelmaa olisi voitu lähestyä esimerkiksi työhaastatteluiden videoinnilla. Mahdollisuus ei tässä tutkimuksessa päässyt edes vakavaan harkintaan työhaastatteluiden ollessa suhteellisen arkaluonteisia tilanteita. Ongelma ei olisi rajoittunut yksinomaan suostumuksen saamiseen, vaan paljon tätä syvempiin tutkimuseettisiin kysymyksiin. Työnhakijalle olisi pyynnöstä saattanut tulla vaikutelma, että hänen suostumuksellaan voisi olla merkitystä tulevaan työnsaantiin (vrt. Mäkinen 2006, 86). Videoinnin ei muutenkaan olisi koettu auttavan tässä tutkimuksessa samoin kuin esimerkiksi Auli Toomin (2006) tutkiessa opettajien hiljaista tietoa. Työhaastattelutilanteissa konkreettiset tapahtumat ja ongelmatilanteet jäävät luokkahuonetilanteisiin verrattuna paljon ongelmallisemmin havaittaviksi.

Tutkimushaastatteluja suoritettaessa oli lisäksi huomioitava, että haastateltavien voidaan olettaa valikoineen kertomaansa sen mukaisesti, mitä he pitävät itsensä ja organisaationsa näkökulmasta hyväksyttävänä tietona. Ongelmaa pyrittiin lieventämään sillä, että henkilöstön valitsijoilta tiedusteltiin vain positiivisiksi tulkittuja asioita ja vain tehtävään valitusta työnhakijasta (ks. LIITE II ja III). Sitä vastoin varsinaista hiljaisen tiedon suojelemista oman työssä menestymisen turvaamiseksi (*protektionismia*) en usko tässä tutkimuksessa esiintyneen (vrt. Dormer 1994, 21; Janik 1988).

10.2 Aineiston analysointi

Analyysiprosessin ansioksi nousi mielestäni aineiston huomattavan heterogeenisuuden häilyttäminen. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöstön valitsijoiden ja tutkimuksen taustalle valikoituneiden rekrytointiprosessien erilaisuus näyttäytyi analyysiprosessin alussa hyvinkin ongelmallisena, mutta sen todettiin lopulta kääntyneen analyysia rikastavaksi tekijäksi. Hiljaisen tiedon rakenteesta ikään kuin pakotettiin etsimään jotain sellaista, mikä ei rajoittuisi liiaksi tiedon suoraan sisältöön. Henkilöstön valitsijoiden koulutustausta, oman ammattikunnan eksplisiittinen asianhallinta, sekä työhaastattelussa hyödynnettävät menetelmät eivät näin päässeet nousemaan analyysiprosessin keskiöön.

Vaikka analyysin toteuttamisella AtlasTI -ohjelman avulla oli huomattavia etuja, on tietotekniikan ja puhtaasti laadullisen aineiston yhteensovittamisessa otettava huomioon siihen piiloutuvat riskinsä. Tietokoneavusteisen analyysin haittapuolina on esitetty mm.

vaara tutkijan laiskistumisesta aineiston käsittelyssä, jolloin aineistoon ei perehdytä aineiston tarjoamien mahdollisuuksien syvyydellä. Samoin koodaamisesta saattaa tulla rutinoitunutta, eikä tekstijaksojen välisiä yhteyksiä ja yleensäkin aineistossa ilmeneviä kokonaisuuksia huomioida riittämiin. (Ks. esim. Weitzman 2003.)

Tässä tutkimuksessa ongelma analyysin ”passivoitumisesta” vältettiin osin sillä, ettei aineiston tietokoneavusteista koodaamista hyödynnetty kuin vasta siinä analyysin vaiheessa, missä näkökulma aineiston sisältöön ja sen tarjoamiin rakenteellisiin ulottuvuuksiin oli jo hahmottunut. Aineistoa lähestyttiin siis aluksi kokonaisia haastatteluja tarkastelemalla. Toisaalta tietokoneavusteisen analyysin mahdollisuudet olisivat voineet tulla vieläkin otollisemmin edustetuiksi, mikäli aineiston tulevaa analysointiprosessia olisi ennakoitu paremmin jo teemahaastattelun runkoa muodostettaessa. Tutkimus olisi voinut myös saada uudenlaista syvyyttä, mikäli aineiston analyysi olisi nivotettu tiiviimmin yhteen aineiston keruuprosessin kanssa.

Aineiston analyysin ohjaavaksi taustateoriaksi ei ollut perusteellista valita mitään tiettyä hiljaisen tiedon lähestymistapaa, sillä tutkimuksen konteksti todettiin hiljaisen tiedon tutkimuksen alalla harvemmin lähestytyksi. Tutkimus erosi kasvatustieteen alalla täten esimerkiksi opettajien pedagogiseen tietämiseen keskittyvästä tutkimuksesta (esim. Rolf 1991; Fenstermacher 1994, Suomessa Toom 2006), missä tutkimuksen spesifimmälle taustateorialle riittää tieteellisempiä perusteita. Kiireettömyys analyysiprosessin edetessä koettiin tutkimuksen ehdottomaksi eduksi.

Tutkimusaineisto osoittautui analyysiprosessin kuluessa riittäväksi, eikä aineiston määrää näin täydennetty lisähaastatteluilla. Aineiston avulla henkilöstön valitsijoiden hiljaisesta tiedosta löydettiin läpi tutkimusaineiston toistuvia ulottuvuuksia. Analyysiprosessin aikana pienemmistä aineiston osista löytyi vihjeitä ilmiön rakentumisesta, mitä ryhdyttiin testaamaan koko aineistolle. Näin aineisto käytiin läpi niin moneen otteeseen, että kaikki haastattelut toimivat vuorollaan sekä analyysimallin kehittäjinä, että niiden testaajina. Puuttuvana lisäansiona tutkimuksessa hahmottunutta mallia olisi vielä voitu testata uusilla tutkimushaastatteluilla. (Vrt. Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

10.3 Tulosten ja johtopäätösten muodostaminen

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa tutkijan tietokäsitystä voidaan useimmiten luonnehtia relativistiseksi. Ajan ja paikan kontekstisidonnaisuus johtaa väistämättäkin siihen, että tutkimuksessa tavoitettu tieto on arvolatautunutta. Vaikka tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä pyrittiin lähestymään ennakkoluulottomasti ja mahdollisimman ennalta rajoittamattomin metodein, ei mikään metodi tai lähestymistapa voi paljastaa tutkittavasta ilmiöstä lopulta kuin hyvin rajatun osan. (Ks. Husu 2004.)

On syytä kuitenkin painottaa, ettei relativistisen käsityksen tiedosta tarvitse muuttaa tutkimusta mielikuvitusta vastaavaksi tuotteeksi. Ihmisen tarkoitusten ja ajatusrakenteiden saavuttamisen tutkimuksen avulla on usein, kuten tässäkin tutkimuksessa, mahdollista vain siten, että tutkitaan heidän kertomuksiaan jo tapahtuneesta toiminnasta. Samoin Perttula (1995) kannustaa jättämään reflektoituun ajatteluun perustuvan tutkimuksen aliarvioimisen korostamalla ilmiöiden olevan ihmisen ajatuksissa aina lopulta vain kokemusten kautta.

Tutkimusvastausten muodostaminen vaati tässä tutkimuksessa hyvin voimakasta ja omakohtaista tulkintaa. Teksti oli paikoin syvempien merkitysten aikaansaamiseksi irrotettava hetkeksi kontekstistaan ja palautettava se tulkintojen muodostuttua sinne takaisin. Näin hiljaisen tiedon ulottuvuuksille päästiin ehdottamaan mallia, jonka tuella myös tiedon sisältöä voisi uusin näkökulmin tarkastella. Runsaiden aineistosta poimittujen esimerkkien avulla tutkimusraportin lukijalle pyrittiin tarjoamaan mahdollisuuksia ilmiön pohtimiseen myös sellaisella tasolla, mihin tämä raportti ei sen kirjallisessa muodossaan voi yltää.

Ilkka Niiniluoto on esittänyt perustellusti *edistyvyyden* yhdeksi tieteen perustunomerkiksi (Niiniluoto 1984, 28). Tieteen edistyvyydellä Niiniluoto tarkoittaa sitä, että tiede pyrkii järjestelmällisesti jalostumaan paremmaksi; uuden tutkimuksen pitäisi olla aina edeltäjänsä parempi. Jotta henkilöstön valitsijoiden hiljaisesta tiedosta päästiin tavoittelemaan jotain sellaista, mikä ei tyydy toteamaan ”tiedon vain olevan siellä jossain”, vaatii tutkimus rohkeita johtopäätöksiä ja valintoja. Liian tiukka ja tunnollinen objektiivisuuden tavoittelu olisi tässä tutkimuksessa kääntynyt edistyksellisyytensä vastaiseksi. Tutkimuksen tulokset pyrittiinkin kirjoittamaan siten, että ”teksti ei näyttäytyisi vinoutuneena yleistykseenä, vaan osittaisena näkökulmana”, kuten Ojala (2003) on tavoitteeni osuvasti muotoillut.

11. Loppusanat

Henkilöarvioinnin tutkimus on etenkin psykologian alalla varsin vilkasta, ja aiheelle omistautuvia aikakauslehtiä on useita (mm. *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*). Tutkimusten merkitystä ei tule aliarvioida, mutta on huomattava niiden vähäinen yhteys käytännön työelämän toimintaan. Saman on huomioinut mm. dosentti Petteri Niitamo (2000, 7), joka ansioituneesti on toimittanut alan tutkimuksiin yhdistyvää kirjallisuutta psykologian käsitteistöäkin ymmärtämättömän esimiehen luettavaksi. Työhaastattelua käsittelevässä kirjallisuudessa hiljainen tieto ohitetaan ilmiönä kuitenkin usein sivulauseessa. Toinen vaihtoehto on pukea ilmiö sellaiseen muotoonsa, ettei siitä enää ole löydettävissä tiedolle asetettua positiivista arvolatausta. Kun oma ajattelu jää vaille kirjalliseen muotoon puettavaa kosketuspintaa, sen tuottamia virheitä on vältettävä (vrt. Niitamo 2000, 138–141; Markkanen 1999, 130). Työhaastattelussa esitettävien kysymysten suunnittelu ja tilanteiden harjoittelu ennakkoon ovat kieltämättä merkittävä osa onnistunutta työhaastattelua, mutta ne eivät koskaan tule kaventamaan hiljaisen tiedon merkitystä niiden rinnalla.

Liiketalous- ja miksei yhteiskuntatieteenkin piirissä erilaisuuden johtamisesta (*Managing Diversity*) on tullut viime vuosina yhä suositumpi käsite. Jotta organisaatioista voisi löytyä jotain erilaista, mitä johtaa, on johtaminen aloitettava jo rekrytointiprosessista. Tässä tutkimuksessa saavutetut näkökulmat voisivat oikein toteutettuna luoda henkilöstön valitsijoille yhä monipuolisempia välineitä oman päätöksenteon tiedostamiseksi. Mitä tarkemmin oman päätöksenteon perusteista ollaan tietoisia, sitä helpommin niistä voidaan olettaa uskallettavan myös poiketa. Innovatiivisuus ja luovuus tarvitsevat erilaisuutta, erilaisuus tarvitsee usein riskinottoa.

Hiljaisen tiedon tutkimusta leimaa vahva pyrkimys kohti jotain käsin kosketeltavaa: sikäli tämä tutkimus ei poikkea valtavirrasta. Esimerkkinä toimikoon Nonakan ja Takeuchin (1995) menestysteos ”*The Knowledge Creating Company*”, johon näytetään viitattavan kerta toisensa jälkeen etsittäessä hiljaisen tiedon syvintä olemusta: sikäli tämä tutkimus jatkaa edelleen muiden linjalla. Kasvatustieteen rooli hiljaisen tiedon tutkimuksessa on kuitenkin jäänyt mielestäni monin osin verrattain pieneksi. Ajatus hiljaisen tiedon käsitteellistämisestä nousee taloudellisen pääoman tavoin ihmisen itseisarvoksi, syrjäyttäen monesti jopa olennaisimman: *kasvamisen ja kehittymisen*. Kun eläkkeelle poistuvan

työntekijän tieto halutaan saada tallennettua, kyse on lopulta jostain ihmisen ulkopuolisesta. Niinpä tämän lisäksi voidaan perustellusti esittää kysymys: jääkö hiljaisen tiedon tunnistaminen arvottomaksi, ellei sitä pystytä käsitteellistämään?

Ajatus eläkkeelle jäävän työntekijän tiedon ”pelastamisesta” pohjautuu lopulta kokemuksen kunnioittamiseen. Kokemus ja hiljainen tieto yhdistetään kuitenkin mielestäni jo liian harhaanjohtavasti ja usein epäsuotuisastikin toisiinsa. Henkilöstön valitsijoille lähettämässäni esikysymyslomakkeessa (ks. LIITE II) sorruin itse samaan tausta-ajatukseen: mitä enemmän toistettuja työhaastattelutilanteita, sitä arvokkaampaa ja laadukkaampaa hiljaista tietoa. Sveiby (1994, 27) on osuvasti kritisoinut Polanyin *traditiota* ihannoivaa ajattelua, missä mestariksi tullaan varsin yksinkertaistaen tekemällä, toistamalla ja ikävuosia kasvattamalla. Sveiby havainnollistaa kritiikkiään IT-alaan viitaten, missä ikä kuvastuu usein vanhanaikaisiin lähestymistapoihin ja ajasta ohi valuneisiin taitoihin. Henkilöstön valinnassa kritiikin voisi kääntää sanoihin: mestari ei ole kokenein työhaastatteluiden *suorittaja*, vaan omaa toimintaa monipuolisimmin *ymmärtävä*.

Petteri Niitamo (2000, 179–202) esittelee työhaastatteluun perehdyttävän oppaansa lopussa tyypillisiä arviointilomakkeita, joiden avulla työhaastatteluja suorittavat henkilöstön valitsijat voivat jälkikäteen arvioida haastattelusta saaneita vaikutelmia arvioitavana olleista työnhakijoista. Arviointi tapahtuu lomakkeiden kautta vastakkaisten adjektiivien välityksellä. Henkilöstön valitsijoita pyydetään pohtimaan hakijan persoonaa asteilla *sisäänpäin kääntyvä – ulospäin kääntyvä*, asioiden hahmottamista asteilla *kapeaa ja sovinnaista – laajaa ja luovaa*, tai hakijan toimintaa asteilla *odottavaa ja passiivista – ripeää ja aloitteellista*. Näiden rinnalle olisi tämän tutkimuksen myötä perusteltua nostaa syvempään reflektioon pohjautuvia työkaluja: olennaisimpana työkaluna itseensä kohdistuva kysymyssana *miksi*.

Kasvatustieteelliseen näkökulmaan painottuvalla hiljaisen tiedon tutkimuksella voisi näin olla nykyistä enemmän annettavaa myös ”omaan alaan kuulumattomilla” yhteiskunnan ammatillisilla osa-alueilla. Kun tutkimuksen kohteeksi on valittu tieto, painottuu kasvatustieteen tutkimus useasti opettamiseen, ohjaukseen tai oppimisen rakentumiseen. Vain kunkin ammatin työhön ja siinä hyödynnettävään tietoon syvemmin perehtymällä ihmisille voidaan pystyä tarjoamaan heitä aidosti ja konkreettisesti koskettavia tutkimustuloksia. Kun ammattitaidon ja tiedon kehittymisen teorioita havainnollistetaan

mahdollisimman monipuolisesti ja ennakkoluulottomasti eri konteksteihin, tarjoutuu yhä useammalle mahdollisuus tunnistaa teoriasta itsensä.

Tämän tutkimuksen kolme tutkimusongelmaa kantoivat rinnallaan koko tutkimusprosessin ajan myös neljättä kysymystä: mikä tekee tutkimuksesta juuri kasvatustieteen alaan kuuluvan? Lähdin purkamaan ongelmaa ensin poissulkevalla metodilla. Otaksuin aiheen tarjoutuvan ehkä liian pinnallisena filosofialle; eihän esimerkiksi tutkimuksessa hyödynnettyihin Michael Polanyin teoksiin päästy syventymään läheskään niiden tarjoamalla mahdollisuudella. Psykologian alalle tutkimuksen kontekstiksi valittu henkilöstön valinta olisi ollut omiaan, mutta otaksuin *tiedon* jäävän käsitteenä sittenkin liian kauaksi tavoitellusta käyttäytymisen selittämisestä tai ennustamisesta. Taloustieteen tutkimukseksi aihe ei puolestaan olisi pystynyt lunastamaan niitä odotuksia, mitä tutkimukselta sen kannattavuudessaan odotetaan. Tutkimuksen ansioksi muodostuivat sitä vastoin oivaltamisen ja tiedostamisen välityksellä saavutetut yhteydet yksilön *kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen* – ilmiöihin kasvatustieteen ytimessä.

Lähteet:

- Ahlman, E. 1992. Arvojen ja välineitten maailma: eettillis-idealistinen maailmantarkastelukoe. Teokset I. Jyväskylän yliopisto, Filosofian laitos 49. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Alk. per. 1920.
- Alastalo, M. 2005. Tutkimushaastattelun historia yhteiskuntatieteissä. Teoksessa Ruusuvaara, R. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 57–77.
- Alasuutari, P. 2005. Yhteiskuntatutkimuksen etiikasta. Teoksessa Räsänen, P., Raittila, H. & Melin, H. (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä: Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-Kustannus. 15–28.
- Barber, P. J. & Legge, D. 1980. Havainto ja tieto. Eng. alkuteoksesta *Perception and information* suom. Leena Anjala. Espoo: Weiling+Göös.
- Belenky, M. F., Clinchy, B. McV., Coldberger, N. R. & Tarule, J. M. 1997. Women's Ways of Knowing: The Development of Self, Voice and Mind. New York: Basic Books.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. Surpassing Ourselves: an Inquiry into the Nature and Implications of Expertise. Chicago: Open Court.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1998. Rethinking Learning. Teoksessa Olson, D.R. & Torrance, N. (toim.) The Handbook of Education and Human Development: New Models of Learning, Teaching and Schooling. London: Blackwell Publishers. 485–513.
- Burns, J. & Scapens, R. W. 2000. Conceptualising Management Accounting Change: An Institutional Framework. Management Accounting Research 11 (1), 3–25.
- Cable, D. M. & Gilovich, T. 1998. Looked over or Overlooked? Prescreening decisions and postinterview evaluations. Journal of Applied Psychology 83 (3), 501–508.
- Charmaz, K. 2002. Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis. Teoksessa Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (toim.) Handbook of Interview Research, Context & Method. Thousand Oaks, CA: Sage. 675–694.
- Clinchy, B. McV. 2002. Revisiting Women's Ways of knowing. Teoksessa Hofer, B. K. & Pintrich, P. P. (toim.) Personal Epistemology: The Psychology of Beliefs About Knowledge and Knowing. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates. 63–87.
- Creswell, J. W. 1998. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dormer, P. 1994. The Art of the Maker: Skill and its meaning in Art, Craft and Design. London: Thames and Hudson.
- Elzinga, A. 1990. Vem talar om tyst kunskap –och varför? Nordisk pedagogik 10(3), 115–120.

- Eneroth, B. 1990. Att handla på känn: om intuition i professionell verksamhet. Stockholm: Graphic Systems.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Feigenbaum, E. & McCorduck, P. 1985. Viides Sukupolvi: Japanin haaste. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Fenstermacher, G. D. 1994. The Knower and the Known: The Nature of Knowledge in Research on Teaching. *Review of Research in Education* 20, 3–56.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York: Aldine de Gruyter.
- Goleman, D. 1997. Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva. Eng. alkuteoksesta *Emotional intelligence* suom. Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Otava.
- Gourlay, S. 2004. Tacit knowledge: the variety of meanings in empirical research. Kingston Business School. Luettavissa osoitteessa:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=676466 (luettu 15.1.2007).
- Gregory, R. L. 1966. Eye and Brain: The psychology of seeing. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Guion, R. M. & Highhouse, S. 2006. Essentials of Personnel Assessment and Selection. Mahwah, LEA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hall, S. 1999. Identiteetti. Suom. ja toim. Lehtonen, M. & Herkman, J. Tampere: Vastapaino.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Henkilöpalveluyritysten liitto, luettavissa osoitteessa:
http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen_liitto/index.php (luettu 11.3.2007).
- Hintikka, J. 1969. Tieto on valtaa ja muita aatehistoriallisia esseitä. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hjerppe, R. & Räisänen, H. 2004. Työmarkkinoiden muutos ja hyvinvointi: Uudelleenarviointia. Teoksessa Hjerppe, R. & Räisänen, H. (toim.) Hyvinvointi ja työmarkkinoiden eriytyminen. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT-julkaisuja 40. Helsinki: Gummerus. 1–32.
- Hofer, B. K. 2000. Personal Epistemology as a Psychological and Educational Construct: An Introduction. Teoksessa Hofer, B. K & Pintrich, P. P. (toim.) Personal Epistemology: The Psychology of Beliefs About Knowledge and Knowing. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates. 3–14.

- Holstein, J. A. & Gubrium, J.F. 2003. Inside Interviewing: New Lenses, New Concerns. Teoksessa Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (toim.) Inside Interviewing: New Lenses, New Concerns. Thousand Oaks, CA: Sage. 3–30.
- Husu, J. 2004. Tieto, tietäminen ja kasvatuksen tutkimuksen menetelmät. Teoksessa Kansanen, P. & Uusikylä, K. (toim.) Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät. Jyväskylä: PS-kustannus. 23–32.
- Janik, A. 1988. Tacit Knowledge, Working life and Scientific Method. Teoksessa Goranzon, B. & Josefson, I. (toim.) Knowledge, Skill and Artificial Intelligence. London: Springer-Verlag. 53–63.
- Johannessen, K. & Rolf, B. 1989. Om Tyst Kunskap: Två Artiklar. Didaktisk Forsning I Uppsala 7. Uppsala Universitet: Centrum för didaktik.
- Johnson-Laird, P. N. 1983. Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness. Cambridge: Cambridge University Press.
- Judge, T. A., Higgins, C. A. & Cable, D. M. 2000. The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. Human Resource Management Review 10 (4), 383–406.
- Kalman, H. 1999. The Structure of Knowing. Existential Trust as an Epistemological Category. Acta Universitatis Umensis 145. Stockholm: Swedish Science Press.
- Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajien kehittyvä asiantuntijuus: Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi. Helsinki: Edita.
- Keravuori, K. & Rossi, M. 1947. Sosialisointi joka miehen näkökulmasta. Helsinki: Mantere.
- Kihlström, S. 1995. Att vara förskollärare: Om yrkets pedagogiska innebörder. Göteborg Studies in Educational Sciences 102. Göteborg: Vasastadens bokbinderi.
- Kivinen, O. & Ristelä, P. 2001. Pragmatistisia näkökulmia tiedonhankintaan ja toimintaan: Metodologinen relationalismi käytännön toiminnassa. Sosiologia 4, 249–259.
- Klehe, U-C. 2004. Choosing How to Choose: Institutional Pressures Affecting the Adoption of Personnel Selection Procedures. International Journal of Selection and Assessment 12 (4), 327–342.
- Knapp, M. L. & Hall, J. A. 2002. Nonverbal Communication in Human Interaction. South Melbourne: Wadsworth/Thomson Learning.
- Koivunen, H. 1998. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Komter, M. 1991. Conflict and Cooperation in Jobinterviews: A Study of Talk, Tasks and Ideas. Amsterdam: John Benjamins Publishing.

- Koskinen, I. 1990. Suomalainen kommentti: Hiljainen tieto. *Nordisk Pedagogik* 10 (3), 180–181.
- Koskinen, K. U. 2001. Management of Tacit Knowledge in a Project Work Context. *Acta Polytechnica Scandinavica. Industrial Management and Business Administration Series* 10. Espoo: The Finnish Academies of Technology.
- Kouvonen, A. 1999. IkäsyRJintäkokemukset työssä ja työhönotossa. *Työpoliittinen tutkimus* 203. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 157. Helsinki: Hakapaino.
- Krogh von, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Kulkki, S. 1996. Knowledge Creation of Multinational Corporations: Knowledge Creation Though Action. *Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A–115*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Kyyra, T. & Ollikainen, V. 2004. Naisten asema työmarkkinoilla: Sakotetaanko sukupuolesta? Teoksessa Hjerpe, R. & Räisänen, H. (toim.) *Hyvinvointi ja työmarkkinoiden eriytyminen*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT-julkaisuja 40. Helsinki: Gummerus. 109–127.
- Köhler, W. 1938. *The Place of Value In a Word of Facts*. New York: Liveright.
- Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet: Englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOYpro.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 13.8.2004/759. Finlex-Internet-palvelu, luettavissa osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759> (luettu 1.2.2007).
- Lammenranta, M. 1993. *Tietoteoria*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lavón, L. 2001. Mitä työpaikkailmoitus kertoo? –Sanomalehtien työpaikkailmoitusten analyysiä. Keskustelua ja raportteja 7. Turku: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Lehtonen, M. 1998. *Merkitysten maailma: Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia*. Tampere: Vastapaino.
- Markkanen, M. 1999. *Etsi, arvioi, valitse: onnistunut rekrytointi*. Porvoo: WSOY.
- Maula, M. 2000. Three Parallel Knowledge Processes: Knowledge and Process Management. *The Journal of Corporate Transformation* 7(1), 55–59.
- Medawar, P. B. 1969. *Induction and Intuition in Scientific Thought*. *Memoirs of the American Philosophical Society* 75. Philadelphia: American Philosophical Society.

- Middleton, D. & Edwards, D. 1990. Conversational Remembering: A Social Psychological Approach. Teoksessa Middleton, D. & Edwards, D. (toim.) *Collective Remembering*. London: Sage. 23–45.
- Moilanen, T. & Roponen, S. 1994. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ATLAS/TI -ohjelman avulla. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 2. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Moustakas, C. E. 1994. *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mäki-Kulmala, H. 2004. Tiedon monimuotoisuus. *Aikuiskasvatus* 1, 28–35.
- Mäkinen, O. 2006. *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.
- Mäntysaari, M. 1991. Sosiaalityö ja asiakkaiden valvonta: Byrokratiatyö, sosiaalinen kontrolli ja tarpeiden sääntely sosiaalitoimistoissa. *Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia* 51. Tampere: Vastapaino.
- Neisser, U. 1982. Kognitio ja todellisuus. Eng. alkuteoksesta *Cognition and Reality, Principles and Implications of Cognitive Psychology* suom. Helena Janhukainen. Espoo: Weilin+Göös.
- Niiniluoto, I. 1984. Tiede, filosofia ja maailmankatsomus: Filosofisia esseitä tiedosta ja sen arvosta. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. 1990. Informaatio, tieto ja yhteiskunta: Filosofinen käsiteanalyysi. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Niiniluoto, I. 2000. Uskomuksia ilman tietoa? *Königsberg* 3, 112–113. Luettavissa osoitteessa: <http://mtl.uta.fi/~attove/niini.pdf> (luettu 12.3.2007).
- Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita.
- Niitamo, P. 2003. *Henkilöarviointimenetelmät työelämässä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nurminen, R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Kuopion yliopiston julkaisuja E, *Yhteiskuntatieteet* 80. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Ojala, H. 2003. Laadullisen tutkimuksen vakuuttavuudesta. *Aikuiskasvatus* 3, 235–236.
- Opetusministeriö: Noste-ohjelma. Opetusministeriön esite: Noste kannattaa –Varmista, että olet haluttu työmarkkinoilla nyt ja tulevaisuudessa.
- Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 26(1), 39–46.

- Petersen, V. C. 1999. Thinking with our hands: The importance of tacit, non-algorithmic knowledge. CREDO, Department of Organization and Management, Working paper 10. Aarhus: Aarhus School of Business.
- Pihlanto, P. 2000. Institutionaalinen teoria ja yksilötaso: Havaintoja Burnsian & Scapensin viitekehyksen pohjalta. Keskustelua ja raportteja 9. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Pintrich, P. R. 2002. Future Challenges and Directions for Theory and Research on Personal Epistemology. Teoksessa Hofer, B. K & Pintrich, P. P. (toim.) Personal Epistemology: The Psychology of Beliefs About Knowledge and Knowing. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates. 389–414.
- Polanyi, M. 1969. Part three: Tacit knowing. Teoksessa Grene, M. (toim.) Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. 1974. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. 3. painos. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. 1983. The Tacit Dimension. 2. painos. London: Routledge & Kegan Paul. Alk. per. London: Routledge & Kegan Paul, 1967.
- Pomerantz, M. 2004. Using Atlas.ti. Teoksessa Opie, C. (toim.) Doing educational Research: A Guide to First-Time Researchers. London: Sage. 179–198.
- Popper, K. R. 1973. Objective Knowledge: An evolutionary Approach. Oxford: Oxford University Press.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P. & Campion, M. A. 2002. Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time. Personnel Psychology 55(1), 1–81.
- Puolimatka, T. 2002. Opetuksen teoria: Konstruktivismista realismiin. Helsinki: Tammi.
- Puolimatka, T. 2004. Tunteiden kognitiivisuus ja oppiminen. Aikuiskasvatus 2, 102–110.
- Raevaara, L., Ruusuvuori, J. & Haakana, M. 2001. Institutionaalinen vuorovaikutus ja sen tutkiminen. Teoksessa Ruusuvuori, J., Haakana, M. & Raevaara, L. (toim.) Institutionaalinen vuorovaikutus: keskusteluanalyttisiä tutkimuksia. Tietolipas 173. Helsinki : Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 11–38.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra 180. Helsinki: Sitra.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede: Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere: Gaudeamus.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.
- Richards, L. 2006. Handling Qualitative Data: A Practical Guide. London: Sage.

- Rolf, B. 1991. Profession, Tradition och Tyst Kunskap. Övre Dalkarlskyttan: Nya Doxa.
- Ropo, E. 1991. Opettajaeksperttiyden kehittyminen: Tutkimustuloksia ja näkökulmia. *Aikuiskasvatus* 3, 153–163.
- Ropo, E. 2004. Teaching Expertise: Empirical findings on expert teachers and teacher development. Teoksessa Boshuizen, H. P. A., Bromme, R. & Gruber, H. (toim.) *Professional Learning: Gaps and Transitions on the Way from Novice to Expert*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. 159–179.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005a. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, R. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino. 9–21.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005b. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, R. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino. 22–77.
- Ryle, G. 2000. *The Concept of Mind*. London : Penguin. Alk. per. London: Hutchinson, 1949.
- Räty, A. 1987. *Intuitiivinen ajattelu*. Helsinki: Taikakirjat.
- Schön, D. 1995. *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. 3. painos. Aldershot: Arena.
- Selamat, M. H. & Choudrie, J. 2004. The diffusion of tacit knowledge and its implications on information systems: The role of meta-abilities. *Journal of Knowledge Management* 8(2), 128–139.
- Sihto, M. 2003. Sailaksen työllisyystavoitteen sietämätön vaikeus. *Talous ja yhteiskunta* 31, 42–46.
- Sihvola, J. 1994. Hyvän elämän politiikka: Näkökulmia Aristoteleen poliittiseen filosofiaan. *Tutkijaliiton julkaisusarja* 76. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Siivonen, V. & Martikainen, T. 2004. *Palvelut, innovaatiot ja julkinen ohjaus*. Helsinki: Palvelutyönantajat.
- Sinko, P. & Vihriälä, V. 2007. Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus: Kokonaisarvio. Teoksessa *Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus*. Valtionneuvoston kanslian julkaisusarja 5. Helsinki: Valtionneuvoston kanslia. 9–121.
- Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., Williams, W. M., Snook, S. A. & Grigorenke, E. L. 2000. *Practical Intelligence in Everyday Life*. Cambridge, U.K. New York : Cambridge University Press.
- Sveiby, K-E. 1994. *Towards a Knowledge Perspective on Organisation*. Stockholm: University of Stockholm.

- Sveiby, K-E. 1997. The New Organizational Wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Steiner, D. D. & Gilliland, S. W. 1996. Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology* 81(2), 134–141.
- Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus. 264–285.
- Sundvik, L. 2006. Rekrytointi tiimiin: Miten huomioida työyhteisö rekrytointiprosessissa ja päätöksiä tehtäessä. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) *Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita. 151–180.
- Taylor, F. W. 2004. The Principles of scientific management. Whitefish, MT: Kessinger Publishing. Alk. per. New York: Harper & Row, 1911.
- Toom, A. 2006. Tacit Pedagogical Knowing: At the Core of Teacher`s Professionality. Research Report 276. Helsinki: Yliopistopaino.
- Tuomi, I. 1999. Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations. Helsinki: Metaxis.
- Turunen, K. E. 1998. Minusta näyttää: Johdatus refleksiiviseen filosofiaan. Jyväskylä: Atena.
- Työministeriö. 2007. Työministeriön tilastoja, Työmarkkinat TM 2. Luettavissa osoitteessa: <http://www.mol.fi/tilastojulkaisut> (luettu 26.3.2007).
- Vahtio, E-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus 244. Helsinki: Työministeriö.
- Vahtio, E-L. 2004. Hiljainen tieto mukana rekrytoinnissakin. Työpoliittinen aikakausikirja 1, 46–50.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Varila, J. 1992. Työmarkkinakelpoisuus ja työssä oppiminen. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Vehkavaara, T. 2000. Tietoa ilman uskomuksia. *Königsberg* 3, 98–111. Luettavissa osoitteessa: http://mtl.uta.fi/~attove/ti_i_us.pdf (luettu 12.3.2007).
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus 302. Helsinki: Työministeriö.
- Viljanen, M. 2006. ”Täytyykö töissä niin viihtyäkään?” – Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A–9. Turku: Turku School of Economics.

- Virtanen, I. 2006. Hiljaisen tiedon ongelma: Kuinka hiljaista hiljainen tieto on? Tietojenkäsittelytieteen Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Luettavissa osoitteessa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01163.pdf> (luettu 3.2.2007).
- Wagner, R. K. & Sternberg, R. J. 1986. Tacit knowledge and intelligence in the everyday word. Teoksessa Sternberg, R. J. & Wagner, R. K. (toim.) *Practical Intelligence*. Cambridge, U.K. New York: Cambridge University Press. 51–83.
- Weizman, E. A. 2003. Software and Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. (toim.): *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, CA: Sage. 310–339.
- Wertheimer, M. 1958. Principles of Perceptual Organization. Teoksessa Beardslee, D. C. & Wertheimer, M. (toim.) *Readings in Perception*. Princeton, N.J. 115–135.
- Wright, G. H. von. 1985. Filosofisia tutkielmia. Suom. Heikki Nyman, Tauno Nyberg & Jyrki Uusitalo. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Yliruka, L. 2000. Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. FinSoc, Sosiaalihuollon menetelmien arviointiprojekti, Työpapereita 2. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Liitteet

LIITE I: Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta – lähestymiskirje tutkimukseen osallistuneille

PYYNTÖ TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Hei,

olette ilmoittaneet (ilmoituksen sijainti) kautta avoimesta (haettu tehtävänimike) työpaikasta yrityksessänne/asiakasyrityksessänne.

Olen kasvatustieteen pääaineopiskelija Helsingin yliopistolta. Etsin pro gradu - tutkielmani aineistoa varten haastateltavia, jotka ovat työnkuvansa puolesta olleet mukana useammassa uuden työntekijän valintaprosessissa. Koulutustaustalla tai aikaisemmalla työkokemuksella ei ole merkitystä tutkimusongelmieni kannalta. Osallistumisen kriteerinä toimii siis pikemminkin kiinnostus omaa työtä kohtaan henkilöstövalintojen parissa. Aineisto käsitellään luonnollisesti ehdottoman luottamuksellisesti.

Henkilöstön valintaa ei tietävästi aikaisemmin ole lähestytty siinä käytettävän tiedon ja ammattitaidon näkökulmasta. Haastattelun teemat keskittyvät yhteen tiettyyn valintaprosessiin, ja tulisin mielelläni tekemään haastattelun mahdollisimman pian lopullisen valinnan ratkettua.

Tässä tapauksessa valinta koskisi siis asiakasyritykseenne lähettämää omaa "ykkössuosikkianne". Mikä olennaisinta, tutkimuksessa ei pyritä keräämään tietoja valitusta hakijasta vaan valinnasta käytettävästä tiedosta. Toimittaisin Teille halutessanne tietenkin myös tutkimusraportin kokonaisuudessaan sen valmistuttua.

Tutkielman ote on kvalitatiivinen ja aineisto kerätään haastattelemalla noin kuutta hiljattain henkilöstön valintaprosessissa mukana ollutta työntekijää eri organisaatioista. Aikaa haastatteluun kuluu n. 1 tunti. Pyrin tekemään haastattelut heinä–elokuun aikana.

Tulen tiedustelemaan vielä lähipäivinä puhelimitse mielenkiintoanne ja ajan käytön puolesta mahdollisuuttanne osallistua haastatteluun. Toivon, että haastattelu toisi myös haastateltavalle uusia näkökulmia omaan työhönsä.

Ystävällisin terveisin,
Kaisa Santanen
Helsingin yliopisto,
Kasvatustieteen laitos
Kaisa.Santanen@Helsinki.fi
Tel. +358–50–5953607

LIITE II: Haastatteluun valmistavat esikysymykset – kirje haastatteluun osallistuville

Hei,

suuri kiitos tuestasi ja kiinnostuksestasi pro gradu -tutkielmaani kohtaan. Puhelinkeskustelumme viitaten pyytäisinkin Sinua vastaamaan vielä ennen haastattelua muutamaan esikysymykseen.

Kysymykset 1–4 ovat vähän yleisempiä taustatietokysymyksiä. Toivon Sinun niiden kautta hetken pohtivan omaa henkilöstön valintoihin liittyvää työtäsi. Kysymys 5 liittyy valitsemaanne uuteen työntekijään (*ko. tehtävänimike*) ja sen tarkoituksena on osittain pohjustaa tulevaa haastattelua.

Vastaukset voi kirjoittaa suoraan kysymysten perään ja lähettää takaisin sähköpostitse. Kiitos käyttämästäsi ajasta!

1) Kuinka pitkään olet toiminut henkilöstön valintaan liittyvissä tehtävissä, kuinka pitkään työpaikka haastattelut ovat siis olleet osa työnkuvaasi?

2) Kuinka monessa valintaprosessissa olet ollut karkeasti arvioiden mukana?

3) Mikä henkilöstön valintaan liittyvässä työssä on kaikkein antoisinta? Mihin onnistumisen kokemukset liittyvät?

4) Missä näet vahvuutesi henkilöstön valitsijan tehtävässä? Mitä positiivisia asioita kokemus (ja mahdollisesti koulutus) on tuonut työhösi?

5) Pyytäisin nyt ajattelemaan ko. tehtävään valitsemaanne työnhakijaa. Mieti, mitä positiivisia asioita hakijasta nousi työhaastatteluissa esille, ja kuvaile sitten hakijaa n. viidellä positiivisella adjektiivilla. Adjektiivit voivat liittyä häneen ihmisenä, persoonana ja/tai työntekijänä:

Tapaamme siis pp.kk.2006 klo. xx:xx haastattelun merkeissä. Olisi hienoa, jos ehtisit vastata kysymyksiin jo ennen tuota sopimaamme tapaamista, viimeistään siis pp.kk mennessä. Kiitos paljon jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Kaisa Santanen
Steniuksentie 9 A 1
00320 Helsinki
Kaisa.Santanen@Helsinki.Fi
p.050-5953607

LIITE III: Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun runko

1. Päätöksentekoprosessi

Teeman tarkoitus:

- § *Johdatella haastateltava aiheeseen, keskustella valitun uuden työntekijän valintaprosessista*
- § *Keskustella päätöksen muodostumisesta, sen ongelmallisuudesta, ajankohdasta ja sitä tukevasta tiedosta*

- 1) Pyysin esitehtävässä miettimään jotain äskettäin tapahtunutta valintatilannetta. Miten luonnehtisit sen lopullista päätöksentekoprosessia? Missä vaiheessa ja tilanteessa päätös syntyi? Oliko valinnan kohdistaminen valitsemaan hakijaan lopulta helppoa?
- 2) Muistatko, mitkä asiat olivat viime metreillä vaikuttamassa päätökseen? Mitä positiivisia asioita ajattelit valitusta henkilöstä?
- 3) Miksi arvelet juuri näiden ominaisuuksien tukevan hänen tulevien työtehtävien suorittamista?

2. Työhaastattelun suorittaminen

Teeman tarkoitus:

- § *Selvittää, minkälainen työhaastattelu koetaan onnistuneeksi työntarjoajannäkökulmasta?*
- § *Selvittää, minkälaista tietoa ja osaamista haastatteli käyttä haastattelussa*

- 4) Jos palaat miettimään valitulle henkilölle suorittamaasi työhaastattelua, mitä hyvän ja onnistuneen työhaastattelun piirteitä siinä mielestäsi oli läsnä?
- 5) Usein työpaikkailmoituksissa esiintyy hyvinkin suurpiirteisiä toiveita hakijan luonteenpiirteistä ja ominaisuuksista (esim. dynaaminen, tuloshakuinen, joustava). Mitä etuja työhaastattelu mielestäsi tarjoaa noinkin luonnepiirretasoiden tiedon esiintuomiseksi?
- 6) Mikä on mielestäsi kokemuksesi suurin arvo työhaastattelun suorittamisessa? Mitkä Sinun tiedot ja taidot nousevat kaikkein tärkeimmiksi työhaastattelun suorittamisessa?
- 7) Kuvittele tilannetta, missä k.o työhaastattelu olisi jouduttu tekemään vaikkapa sähköpostin välityksellä. Mikä olisi kaikkein oleellisin positiivinen asia, mikä nousi esiin haastattelussa, mutta ei voisi koskaan nousta samoin esiin kirjallisessa muodossa?

3. Työnhakijan arvioiminen ja ominaisuuksien tunnistaminen

Teeman tarkoitus:

- § *Keskustella työnhakijoiden ominaisuuksien tunnistamisesta*
- § *Palata esitehtävään ja saada tietoa näiden ominaisuuksien huomioimisesta*

- 8) Miten kuvailisit valitsemanne työnhakijan läsnäoloa haastattelun aikana? Mitä positiivisia asioita Sinulle tulee mieleen/ajattelit hänen läsnäolostaan, olemuksestaan ja käyttäytymisestään?
- 9) Kuinka paljon arvelet olevan merkitystä sillä, miten valitsemanne työntekijä vastasi kysymyksiin haastattelussa ja miten hän esitti vastaukset? Osaisitko kuvata yhtään mikä siinä teki vaikutuksen? Jäikö joku yksittäinen vastaus erityisesti mieleen?
- 10) Siirrymme vielä lopuksi valitsemaasi uuteen työntekijään ja hänestä kuvailemiisi positiivisiin ominaisuuksiin. Tehtävä on haastava, mutta toivoisin Sinun pohtivan, mistä tuo tieto tai näkemys ko. ominaisuuksien kohdalla syntyi? (Käydään läpi esitehtävään kirjoitetut positiiviset ominaisuudet hakijasta yksi kerrallaan)

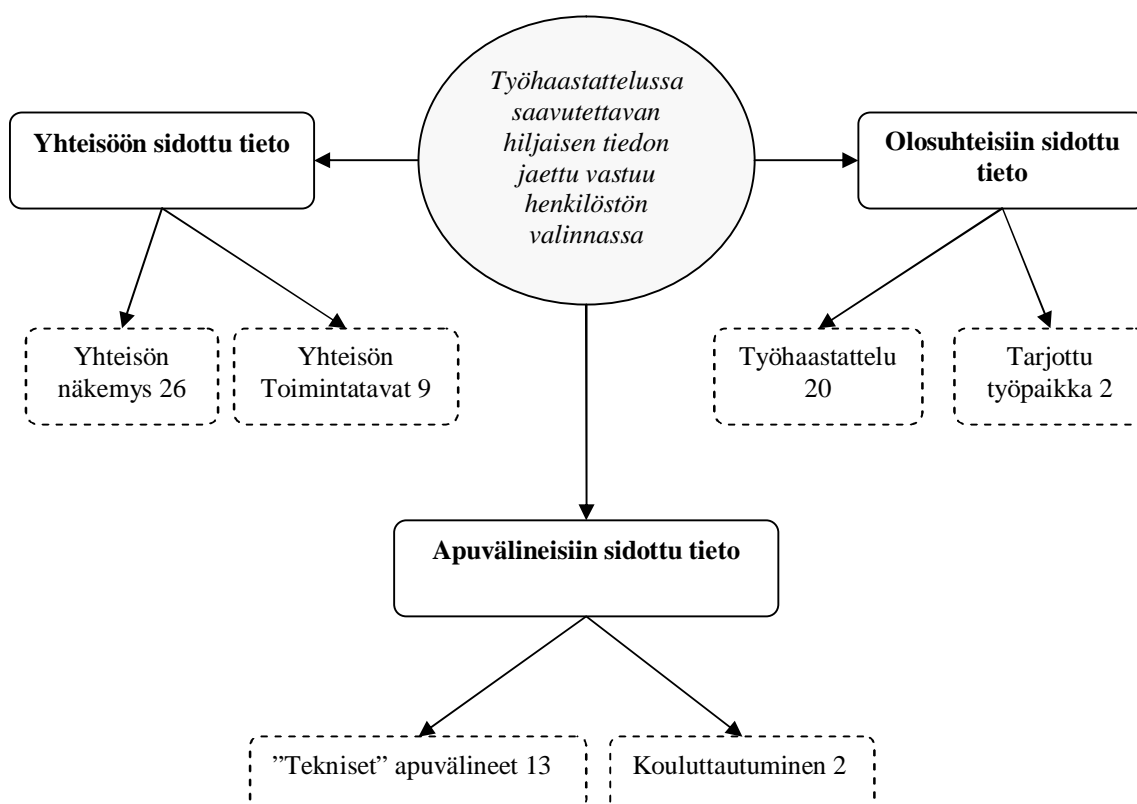
LIITE IV: Aineistolähtöisen koodauksen koodinimet ja niiden esiintymismäärät

A Aikaisempi työkokemus (11) Aktiivisuus (4) Analyttisyys (1) Asiakeskeisyys (1) Asiantuntijuus (1) Avoimuus (3)	M Motivaatio (4)
C CV (2)	O Omasta organisaatiosta kertominen (1) Oppimistyyli (1) Osaaminen (1)
E Ennakkoluulottomuus (1) Ensivaikutelma (4) Epäonnistuminen (1)	P Perhe ja vapaa-aika (4) Positiivisuus (3) Puhetyyli (3)
H Haastattelijan toiminta ja rooli (47) Haastattelijan yhteys hakijaan (7) Hahmottamiskyky (1) Hakijaan liittyvät olettamukset (3) Hakijalle asetetut kriteerit (5) Hakijan esittämät kysymykset (4) Hakijan epäröinti (1) Hakijan sanavalinnat (2) Heikkoudet (1) Huumorintaju (1)	R Rauhallisuus (4) Reippaus (1)
I Idearikkaus (2) Iloisuus (2) Innostuminen (3)	S Stressinhallinta, ylityö (3)
J Jämpti (1)	T Tasapuolisuus (3) Tehokkuus (1) Tehtävään liittyvät olettamukset (4) Todistukset (2) Työhaastattelun sujuvuus (5) Työhaastattelutilanteeseen liittyvät olettamukset (6) Työhakemus (4)
K Kehonkieli (2) Kohteliaisuus (2) Kokonaisuuden erottelemattomuus (1) Kouluttamistaidot (3) Kunnianhimo (1) Kypsyys (1)	U Ulkonäkö, pukeutuminen (3) Ulkopuolinen apu (1)
L Lojaalius (1)	V Vastausten esittäminen (12)

LIITE V: Otteita analyysin aineistolähtöisestä koodauksesta (esim. 1–13)

- 1) **Työhakemus H1:** ”Hän osasi kyllä hommansa siinäkin mielessä, että huomasi selkeästi, että on ollut viestinnän kanssa paljon tekemisissä. Siis jo se hänen hakemuksensa silloin oli sellainen, että se on todella hyvää äidinkieltä. Että sitä oli ilo lukea.”
- 2) **Asiakeskeisyys H2:** ”Joo hän tosiaan oli tällainen, että pitäytyi aika pitkälle noissa ohjelmointiin liittyvissä seikoissa. Toiset kertovat sitten koiran nimet ja siskot ja serkun kaimat ja kaikki muutkin, mutta hän pitäytyi kyllä niin kun siinä. Vastaili kysymyksiin, mutta ei tosiaan lähtenyt sitten selittelemään mitään muuta.”
- 3) **Aktiivisuus H5:** ”Ja kyllä se aktiivisuus näkyi siinä, että hän oli hirveän hyvin perillä asioista. Että on selvitetty ja tietää mitä kentällä tapahtuu, ja on niitä verkostoja eri puolille. Ja sitten tavallaan se, miten hän niin kuin tarttui niihin kysymyksiin ja keskusteluihin, niin sekin osoitti sellaista aktiivista otetta, että ei jäänyt mitään kuulematta tai heti osasi tarttua kun tuli joku sellainen asia, mikä häntä sytytti tai kiinnosti.”
- 4) **Ulkonäkö H1:** ”Jos haetaan henkilöä esimerkiksi asiakaspalvelutehtäviin, niin kyllähän se ulkonäkö kuitenkin jonkun verran merkkää. Siis vaikka mä lähettäisin täältä minkä näköisiä ihmisiä tahansa eteenpäin, mä tiedän että se asiakas ei tule ikänä viime kädessä valitsemaan sitä ihmistä. Että kyllä sun pitää olla siististi pukeutunut.”
- 5) **Vastausten esittäminen H6:** ”Hän vastasi niin, että näki, että hän otti kysymyksen vastaan ja mietti. Sen jälkeen hän toi vastauksensa uskottavalla tavalla niin, että tuntui, että tämä ihminen on tosissaan ja kaikki nämä hänen taustatietonsa tuki sitä.”
- 6) **Rauhallisuus H2:** ”Hän istui koko sen haastattelun ajan melko lailla samassa asennossa, ei mitenkään jäykästi. Silloin pari kertaa se otti sellaisen vähän sisäänpäin kääntyneemmän asennon, mutta muuten istui aika samassa asennossa. Kuunteli mitä mä sanoin ja oli semmoinen ”ei ollenkaan levoton.”
- 7) **Haastattelijan yhteys hakijaan H4:** ”No ihan sellainen, että kun kysyy jotain, niin jos ei ymmärrä kysymystä, koska mä voin joskus kysyä aika sekavasti, niin he pyrkivät ottamaan selvää, että mitä sä tarkoitat, että selitätkö vielä ja näin. Että ei vaan ala vastaamaan, mitä hän nyt kuvittelee toisen kysyvän.”
- 8) **Työhaastattelun sujuvuus H3:** ”Silloin se (haastattelu) sujuikin helpommin tavallaan, et se ei ole niin, et minä kysyn ja hän vastaa. Vaan siinä keskustellaan kertomuksenomaisesti. Ja sitten vaan, että jos mulla oli joku tarkentava kysymys, niin saatoinkin kysyä väliin. Koska onhan sitten tosiaan oikeasti haastattelutilanteita, jolloin vaikka kuinka saman lailla yrittää olla itse semmoinen, tuoda sitä samaa ilmapiiriä, niin se ei kaikkien kanssa vaan toimi.”
- 9) **Haastattelijan toiminta ja rooli H5:** ”No kyllä varmaan just noi työyhteisön hyvinvointiin liittyvät kysymykset on ollut enemmän viime aikoina, koska tuntuu, että nyt niin muutoksen alla eletään joka puolella. Ja sitten ihan tällaiset ajankäytön näkökulmat, että millä tavalla työntekijä.. Kun työmäärät lisääntyvät ja hektisyys lisääntyy koko ajan, niin millä tavalla yksilö on ajatellut, että pystyisi pitämään omasta hyvinvoinnistaan huolta.”
- 10) **Haastattelijan toiminta ja rooli H5:** ”No toi kommunikointi ei ole vain kysymysten asettamista, vaan se on aidosti jostain asiasta keskustelemista. Niin, että hänellä on mahdollisuus myös tuoda niitä ajatuksia. Se, että kun hän jotain ajatuksiaan tuo, niin tavallaan niihin tarttuu ja jatkaa sitä keskustelua. Eikä niin, että me niitä laitellaan tuonne jonnekin muistin syövereihin ja siirrytään seuraavaan aiheeseen, vaan sitä kiinnostusta, aitoa kiinnostusta, siitä haastateltavasta ja siitä, mitä sanottavaa hänellä on.”
- 11) **Haastattelijan toiminta ja rooli H2:** ”Mutta että se on niin kun tavallaan.. Mä itse aina preferoin suunniteltuja haastatteluja, missä on kysymykset mietittynä valmiiksi. Ja se oli silloin tämä kyseinen tapaus, niin mulla oli tosiaan ne kysymykset ja mä kävin kaikissa näissä haastatteluissa ne ihan samat kysymykset ja myöskin pyrin pitämään kauhean standardisoituna just kaikki yritysinterviewt, niin et mä pystyin kertomaan sitten myöskin esimiehille et mitä on kerrottu kandidaateille siinä haastatteluvaiheessa.”
- 12) **Haastattelijan toiminta ja rooli H6:** ”No kokemuksen kautta oppii entistä paremmin niin kun käyttämään oikeita kysymyksiä, tulee ihmistuntemusta vähän enemmän ja tuntuu, että tämä toimii paremmin. Oppii sitten myös kysymään avoimia kysymyksiä, kuuntelemaan ihmistä, antamaan tilaa ihmiselle vastata ja sitten että miksi juuri minä osaan tehdä oikeita johtopäätöksiä. Se on niin kun mikä tahansa työ, eli kun sitä on riittävän kauan tehnyt niin siinä opit vähän lisää ja opit vähän lisää.”
- 13) **Haastattelijan toiminta ja rooli H2:** ”No siis mä itse pidän sitä, et miksi mä jaksan tehdä tätä, niin mä olen aidosti kiinnostunut siitä mitä ihmiset on ja olen aina ollut ja se, että mä tavallaan kuitenkin muistan melkein joka ikisen ihmisen, ainakin melkein, ketä mä olen haastatellut.”

LIITE VI: Tiedon merkitsevyyden perustelulle löydetty teemat ja niiden esiintymismäärät



LIITE VII: Esimerkki tutkimustulosten aineistosta: luku 9.1.3

Kokemuksen aikaisemmista työhaastatteluista ÷ Hakijan sanallinen viestintä (14 kpl)

(viittaukset aikaisempiin haastattelukokemuksiin *kursivoitu* aineistosta)

- 1) H2: ”mä haluan aina käydä henkilön taustaa eli niin kun mikä on tämän hetkinen tilanne ja miksi on kiinnostunut tulemaan tänne meille. Minkä tyyppisistä tehtävistä on kiinnostunut? Koska siinä yleensä sitten paljastuu, jos sanookin, että on kiinnostunut myös muun tyyppisistä tehtävistä, koska *toisetahan on tietenkin kiinnostuneita tietenkin vaikka mistä.*”
- 2) H3: ”Että kyllä hän niin kun malttoi, että kun kysyi jotain niin hän malttoi kuunnella. Ja selkeästi hän kuunteli ensin kysymyksen, ja sitten hän mietti sitä vastausta. Eikä niin kun ollut koko ajan silleen, että vaikka hän kertoi avoimesti itsestään niin *hän ei kuitenkaan puuduttanut sillä tarinallaan.* Vaan silleen osasi kuitenkin sen olennaisen kertoa.”
- 3) H1: ”Ennakkoluulottomuus? Se oli tavallaan niitä kysymyksiä, kun hän itsekin esitti niitä kysymyksiä ja hänen mahdollisuuksistaan jatkosta, ja että miten hän pystyy kehittämään (yrityksen nimi) työntekijänä ja sitä että.. ennakkoluulottomuus ehkä samalla tavalla kuin se rehellisyys sieltä, että uskaltaa sanoa niitä asioita, *mitä välttämättä ei kaikki uskalla kertoa.*”
- 4) H2: ” – – että *monet ihmiset taas niin kun innostuu tämmöisistä helpoista kysymyksistä,* että saa puhua niin kun omista jutuistaan. Että hän ei sillain... Että hän halusi pitäytyä niissä faktapitoisissa tai niin kun asiapitoisissa kysymyksissä.”
- 5) H6: ”Mä arvostan erityisesti hakijoissa yleensä kyllä sitä, että he positiivisesti, mutta rehellisesti pyrkivät tuomaan ne omat vahvuutensa suhteessa siihen omaan tehtävään. Eli ei sellaista ylikehumista eikä sellaista asioiden liiallista panttaamista, eikä myöskään liiallista lörpöttelyä vaan se, että aika asiallisesti, ja tämä haastattelu oli kyllä semmoinen.”
- 6) H5: ”Hänelle oli aika selkeää, miten hän jaksottaa omaa työn tekemistään, ja jos näyttää siltä, että ei jaksata tai pysty niin miten hän sitten ajattelee, että miten asioita pitäisi lähestyä. Että oli niin kun käsityksiä *eikä ollut tällaista ylenpalttista niin kuin joillakin tulee,* että no, mä olen sitten aina valmis joustamaan ja nykyäänkin teen iltaisin töitä.”
- 7) H2: ”Joo hän tosiaan oli tämmöinen. Se asia, mikä meille on tärkeää tuossa kun tehdään ohjelmointia, niin pitäytyy aika pitkälle noissa ohjelmointiin liittyvissä seikoissa. *Toiset kertoo sitten koiran nimet ja siskot ja serkun kaimat ja kaikki muutkin,* mutta että hän pitäytyi kyllä niin kun siinä. Vastaili kysymyksiin, mutta ei tosiaan lähtenyt sitten selittelemään mitään muuta.”
- 8) H3: ”Että jos ajatellaan, et pahimmillaan haastattelu on sitten sillä tavalla, että henkilö ei kerro sitä. Ja kun päästään siihen, et mikä on yritys ja mikä on tehtävä, niin sitten näkee joskus sen, et no nyt taisi mennä. *Että ihminen ei kuitenkaan sano sitä, että toi ei muuten kiinnosta,* vaan sitten yrittää vaan olla, ja se henkilö jättää sen sillai, että ”joo, joo, kyllä mua kiinnostaa.”
- 9) H1: ”Voisi sanoa, että niissä kysymyksissä ehkä. Mä en nyt muista tarkalleen niitä kysymyksiä enää, mutta se mulle tuli mieleen, että siinä oli molemminpuolinen etu, sekä sen (yrityksen nimi), että hänen omansa. *Että se ei ollut pelkästään sitä, että ”me, me, me”, että mitäs minä saan.*”
- 10) H4: ”No semmoinen tietynlainen, että vaikka he olivat arvioitavana siinä tilanteessa muita vastaan, ja se oli kilpailutilanne sillä lailla muita vastaan, niin siitä huolimatta *he eivät lähteneet sellaiselle miellyttämislinjalle.* Vaan henkilö sanoi, että jos mä en tätä saa, niin sitten mä haen ulkoisena, eli mä haluan tän alan hommia.”
- 11) H5: ”Että sitten jos on henkilö, jolla ne näkökulmat on laajempia niin siitä on helppo sitten laajentaa sitä keskustelua. Ja sitten joillakin henkilöillä oli todella, tai oikeastaan *siellä oli nyt yksi sellainen henkilö, jolla oli hirveän.. Vaikuttivat sellaisilta vankoilta ne hänen omat näkemyksensä ja mielipiteensä.* Eli hän oli ehdottomasti jotain mieltä jostain asiasta.”

- 12) H1: ”Puhetyyli oli ihan selkeästi viestinnällinen. Hän on lukenut viestintää, hän on hyvin paljon tehnyt työtä sen parissa ja se oli hirveän luontevaa, ei millään tavalla väkinäistä. Tuli ihan automaattisesti häneltä ja kuitenkin *se ei ollut mitään sivistyssanojen käyttöä väärin esimerkiksi*. Että välillä ihmettelee sitä, että *minkä takia hakijatkin koittaa niin kovasti päteä haastattelutilanteessa*.”
- 13) H3: ”Itsekin varmaan joskus sortuu siihen, että se oma artikulaatio ei oo kauhean sillä lailla, mutta että hänelle se oli sopivassa suhteessa, että se puhe vaan sopi häneen. Eli *hän ei ollut mikään kirjakieli-ihminen, että olisi puhunut ihan kirjakieltä*, mutta sillain sopivasti otti toisen ihmisen huomioon.”
- 14) H5: ”No se oli semmoinen, ei tuonut ongelmia esiin, vaan toi asiat sillä tavalla positiivissävytteisesti esille. Että *sittenhän yksi haastateltava oli muun muassa sellainen henkilö, joka aika paljonkin lähestyi asioita negatiivisesti*. Eli se, että oli asia mikä tahansa niin hän toi aina ensiksi esiin ne ongelmat.”

LIITE VIII: Otteita tiedon henkilökohtaisuuden korostamisesta

Tiedon henkilökohtaisuuden esiintymismuoto	Tutkimusaineiston tarjoama esimerkki
<i>Oma mielipide</i>	<p>§ H5: ”Joo, no hän oli hirvittävän vapautuneenoloinen <i>mun mielestä</i> ja oli sosiaalisesti lahjakas.”</p> <p>§ H1: ”Mutta se <i>mun mielestä</i> kävi ihan ilmi, että hän on nimenomaan sellainen.”</p>
<i>Oma näkemys</i>	<p>§ H3: ”Että avoimuus on sillain, <i>mä ite näen sen niin</i>, että jos tähän CV:seen on ehkä kirjoitettu tehtävänimike, – – , että kerrotaan tietenkin laajemmin.”</p>
<i>Oma vaikutelma</i>	<p>§ H2: ”Että mitä mä mietin silloin siinä haastattelun aikana niin oli se, että hän <i>vaikutti</i> tällaiselta tosi ahkeralta.”</p>
<i>Oma tuntemus</i>	<p>§ H3: ”Mutta ehkä se <i>tuli vaan itselle sellainen tunne</i>, että ehkä nämä luottamustoimet, – –,niin tietynlailla nehän tukee sitä käsitystä.”</p>
<i>Oma uskomus</i>	<p>§ H4: ”Ja <i>mä uskon</i>, että se on tietyllä tavalla ihmisille aika tärkeä kokemus, että pääsee käsittelemään itseään, mitä yleensä ei pääse.”</p> <p>§ H5: ”Et en <i>mä ehkä usko</i>, että siinä vaiheessa kun henkilön kanssa on haastattelut käyty ja tultu siihen tulokseen, että.. – – että se vaikuttaisi enää.”</p> <p>§ H6: ”Että ne oli asioita, jotka <i>mä uskon</i>, että hän itsekin sitten, niin hän ei tarkoittanut niitä asioita sillä tavalla, miltä se vähän kuulosti.”</p>

LIITE IX: Esimerkki tutkimustulosten aineistosta: luku 9.3.2

Hakijan sanallinen viestintä à Yhteisöön sidottu tieto (8 kpl)

(viittaukset yhteisöön sidottuun tietoon *kursivoitu* aineistosta)

- 1) H3: ”Ja se onkin tavallaan tässä työssä se haasteellisin, että saa niin kun sen verran kuitenkin sellaisen riittävän pohjatiedon, että *mä oikeasti uskallan laittaa asiakkaalle*, joka on meidän pitkäaikainen yhteistyökumppani, että se ei niin kun katkea se yhteistyökumppanuus siihen, että täältä lähetetään jotain heidän mielestä ihan vääränlaisia ihmisiä.”
- 2) H1: ”No mä nyt sivuun taas vähän aihetta, mutta pakko kertoa, koska *meillä on täällä kollegoiden kesken* välillä sellaista, että voinkohan mä laittaa tän hakijan eteenpäin, kun se on muuten tuntuu kyllä ihan hyvältä, mutta se on vähän sellainen kukkoilija. Ja sitten kun käydään, varsinkin myyntimiehet, niin sitten kun käydään *tapaamassa asiakasta* ja vaikka jossain lounaalla ja sitten kerrotaan että olisi sellainen, ja sellainenkin hakija, mutta kun se vaikuttaa vähän sellaiselta kukkoilijalta. -”Juu, meille vaan, meille vaan, kyllä se kuule oppii talon tavoille nopeasti!” Et tosissaan pitää vaan uskaltaa laittaa erityylisiä hakijoita eteenpäin.”
- 3) H3: ”No joo siis avoin on sitä, että osataan kertoa ne tehtävät. – – Avoimuus EI ole sitä, että ruvetaan ruotimaan, että minkälaista siellä oli tehdä töitä. Että toki kiva on kuulla se, että jos on viihtynyt. Että toki on hyvä myös kuulla se, että miksi se ei ehkä ollut minun työpaikka. *Mutta sitä me ei haluta koskaan kuulla*, että lähdetään arvostelemaan niitä esimiehiä tai jotain muuta. Että se menee taas vähän pieleen.
- 4) H6: ”Että se, minkä takia häntä ei sitten ihan heti valittu siihen seuraavalle kierrokselle oli, että siinä toisessa haastattelukierroksessa, mikä *me suoritettiin sitten yhdessä* (toisen haastattelijan nimi) *kanssa*, niin siinä tilanteessa hän ei ollut ihan yhtä luonteva. Eli siinä tuli joku tällainen asia, joka saattoi johtua (ko. toinen haastattelijan), saattoi johtua hänestä. Se tilanne oli erilainen, mutta hän pikkusen meinasi siinä haastattelutilanteessa lähteä rönstyilemään.”
- 5) H4: ”Ja tuo henkilö sanoi johonkin liittyen, että – ”tuon asian mä näen kyllä toisella tavalla”, – ”että mun mielestä se asia ei nyt ole mun kokemuksen mukaan näin.” Eli kyseenalaisti sen haastattelijan jotakin. Eli sillä tavalla myös uskaltaa olla oma itsensä, eikä yritä niin kun mielistellä. Koska jos meillä on aikuismainen ihminen hakemassa, niin enemmän häntä (tuleva esimies) miellyttää se, että kaveri panee hanttiin silloin kun se on jotain mieltä, kun että se mielistelee myös silloin kun se ei ole sitä mieltä. – – Ja *tietenkin on myös sellaisia esimiehiä*, joille on se oma päteminen niin tärkeätä, että saavat näppylöitä sitten jos toinen millään lailla sanoo oman mielipiteensä, mutta ehkä silloin tämän henkilön kannalta onkin parempi, että hän ei tulekaan valituksi.”
- 6) H3: ”Että jos hän ois sellainen hiljainen, ja jos hän ei niin kun kertoisi asioista, niin mä uskon, että tää ei johtaisi mihinkään, koska se, että *tämä henkilöstöpäällikkö on itse ehkä sen tyyppinen persoona*, että hän vaan ajattelee, että (ko. yritys) on yhtä suurta perhettä.”
- 7) H2: ”Mut et sitten kävi tosiaan aikatauluhaasteesta johtuen niin, että ne kandidaatit, jotka eivät olleet tavoitettavissa tai eivät sitten vastanneet, tai siis sanoivat, että ovat pahassa paikassa tai jotain muuta tai silleen.. *Niin tekniset ihmiset sitten suostu siihen*, että soittaa maanantaina ja selkeästi kyllä näki sen, että ne jotka saatiin perjantaina kiinni, silloin perjantai-iltapäivänä, niin ne menestyivät huomommin siinä toisen kierroksen haastattelussa kun ne, jotka sitten saivat valmistautua siihen haastatteluun, eli pystyivät tavallaan etukäteen miettimään, että mitähän ne mahdollisesti kysyy ja mitä hän vois vastata.”
- 8) T: Testattiinko tätä (hakijan kielitaitoa) muuten siinä haastattelussa mitenkään?
H3: ”*Me tietyn lailla uskotaan papereihin*. Että jos ihminen kirjoittaa siihen, että äidinkieli on ruotsi, niin *me uskotaan*, että se äidinkieli on ruotsi.”